

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Management kvality ve společnosti MTS GROUP s.r.o.

Jana Matějková

Bakalářská práce

2010

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 20.4.2010

Jana Matějková

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi v průběhu tvorby mé bakalářské práce pomáhali a poskytli mi potřebné materiály a informace. Zvláštní poděkování patří Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA, za věnovaný čas, cenné rady a připomínky v průběhu zpracování této práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti MTS GROUP s.r.o., obzvláště pak Ing. Miroslavu Brázdovi, spolumajiteli této firmy, za poskytnutí interních materiálů, cenných rad, doporučení, informací, za celkovou spolupráci a podnětné konzultace nezbytné pro vypracování praktické části této práce.

Anotace

Předmětem bakalářské práce je popis systému řízení jakosti ve společnosti MTS GROUP, s.r.o.

V teoretické části je vysvětlen pojem jakost, historický vývoj jakosti, systém managementu jakosti a normy ISO 9000.

Praktická část se zabývá současnou koncepcí řízení jakosti ve společnosti MTS GROUP s.r.o., včetně závěrečného zhodnocení a návrhů na zlepšení systému.

Klíčová slova

Jakost, systém managementu jakosti, ISO 9000, řízení jakosti

Title

Quality management systém in company MTS GROUP Ltd.

Annotation

The main option of bachelor work is to describe quality management system in company MTS GROUP Ltd.

In the teoretical part is explained the quality concept, its history, quality management systém and standards ISO 9000.

Practical part deals with current conception of the quality management system in company MTS GROUP Ltd. Including finale estimation and impovement suggestions.

Key vords

Quality, quality management system, ISO 9000, quality control

Obsah

Úvod	8
1. Úvod do jakosti.....	10
1.1 Historie jakosti.....	10
1.2 Pojetí kvality	12
1.3 Důvody zájmu o kvalitu.....	13
1.3.1 Kvalita produkce.....	13
1.3.2 Povědomí obyvatel o jakosti.....	15
1.3.3 Státní intervence do oblasti kvality	16
1.3.4 Přehled klíčových legislativních požadavků	17
2. Zásady managementu kvality	19
2.1 Vývoj přístupů managementu kvality.....	19
2.2 Orientace na zákazníka	20
2.3 Vedení a řízení	20
2.4 Zapojení pracovníků	21
2.5 Procesní přístup.....	22
2.6 Systémový přístup k management	23
2.7 Neustálé zlepšování	23
2.8 Rozhodování na základě faktů	24
2.9 Vzájemně výhodné partnerské vztahy	24
2.10 Závěrem o systému managementu jakosti	25
3. Systém managementu kvality ve smyslu ISO 9000	27
3.1 Struktura norem ISO 9000	27
3.2 Řízení jakosti ve smyslu požadavků normy ISO 9001	29
3.3 Bezpečnost výrobků.....	30
3.4 Ekonomika a jakost.....	31
3.5 Zabezpečování jakosti podle ISO 9000	32
4. Analýza managementu kvality ve společnosti MTS GROUP s.r.o.	33

4.1	Společnost MTS GROUP s.r.o.	33
4.2	Certifikace.....	34
4.3	System managementu jakosti.....	34
4.3.1	Požadavky na dokumentaci	35
4.3.2	Příručka jakosti, životního prostředí a BOZP	35
4.3.3	Řízení dokumentů.....	37
4.3.4	Řízení záznamů.....	38
4.4	Odpovědnost vedení organizace	39
4.4.1	Osobní angažovanost a aktivita managementu.....	39
4.4.2	Zaměření na zákazníka	39
4.4.3	Politika jakosti	39
4.4.4	Plánování	40
4.4.5	Odpovědnost, pravomoc, komunikace	40
4.4.6	Přezkoumání systému managementu.....	41
4.5	Management zdrojů	42
4.5.1	Poskytování zdrojů	42
4.5.2	Lidské zdroje	42
4.5.3	Infrastruktura	43
4.5.4	Pracovní prostředí.....	43
4.6	Realizace produktu	43
4.6.1	Plánování realizace produktu	43
4.6.2	Procesy vztahující se k zákazníkovi	44
4.6.3	Návrh a vývoj	44
4.6.4	Nakupování.....	44
4.6.5	Výroba a poskytování služeb.....	44
4.6.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení	45
4.7	Měření, analýza a zlepšování	46
4.7.1	Monitorování a měření	46
4.7.2	Řízení neshodného výrobku	47
4.7.3	Analýza údajů.....	48
4.7.4	Zlepšování	48
	Závěr.....	50

Seznam použité literatury:	52
Seznam zkratk.....	53
Seznam obrázků.....	55
Seznam příloh.....	56

Úvod

K aktuálním požadavkům praxe v současné době patří i přístup k otázkám kvality. Systém managementu kvality se uplatňuje jak v podnikatelských odvětvích, tak i v organizacích veřejného sektoru, včetně organizací neziskových. V České republice realizujeme tržní hospodářství. Aby se nám zdařilo zapojení do struktur vyspělého světa, staví naše hospodářství před jednoznačný požadavek, který představuje přizpůsobení všem požadavkům vzniklým vývojem ve světě. Nové požadavky doby vyžadují nové odborníky, působící v nových oborech, schopné pružně reagovat na vzniklé, nově přicházející podmínky trhu. Jednou z těchto oblastí je právě vše, co se týká jakosti. Na současném trhu, kdy výrobky jsou často velice složité, realizují se ve velmi náročném konkurenčním prostředí, nutí management, aby věnoval právě kvalitě produkováných výrobků či služeb trvalou pozornost, tzn. aby ji zařadil mezi své základní řídicí aktivity.

V současné době získávají obecnější uznání manažerského přístupu zejména ve strukturách mezinárodní normalizační organizace – ISO, kterým se konkrétně věnuji v praktické části své práce. Mnohé pragmaticky uvažující firmy péči o jakost, management zaměřený na ochranu životního prostředí i na bezpečnost práce nechávají řídit jedním manažerem. Tyto firmy se snaží zmiňované řídicí aktivity v maximální míře sjednotit s cílem eliminovat některé duplicitní činnosti, které je možné provádět jednotně. Úspěch fungování podniku, ale i neziskové organizace je spojen jednak s dostatečnými finančními zdroji, moderními technologiemi, jednak se schopnými pracovníky. Významným stmelujícím materiálem se stává management. I ten však podléhá změnám a musí korespondovat se současnými společensko ekonomickými trendy.

Moji bakalářskou práci jsem zaměřila na systém managementu kvality ve společnosti MTS GROUP s.r.o., který má tato společnost certifikován v rámci souboru norem ISO 9001. Práce je rozdělena do dvou částí, konkrétně teoretické a praktické. V teoretické části po samotném úvodu do pojmu jakost se věnuji tomu, proč se společnost v dnešní době o jakost vůbec zajímá, poté obecně zásadám managementu kvality, který je posléze rozveden ve smyslu požadavků norem ISO 9000. V praktické části jsem po zmapování systému managementu jakosti ve společnosti MTS GROUP s.r.o. porovnávala a popisovala společností poskytnuté informace o zavedeném systému řízení jakosti v souladu s požadavky ISO 9001. Po zanalyzování stávajícího systému řízení jakosti ve společnosti, jsem navrhla doporučení, která by společnosti mohla pomoci zlepšit její celkové fungování v každodenních činnostech.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat systém řízení jakosti ve společnosti MTS GROUP s.r.o. pomocí jeho zmapování a na základě toho najít možné oblasti, ve kterých by byl prostor pro zlepšování tohoto systému. Dílčím cílem je posoudit, zda aplikace ISO norem byla pro společnost něčím prospěšná a zda jejich fungování má vliv na chod společnosti, popřípadě jaký.

1. Úvod do jakosti

1.1 Historie jakosti

Jakost je pojem, který bývá interpretován různě. V historii není neznámým pojmem, nicméně významnou roli při řízení organizací začala jakost hrát až v druhé polovině 20. století. Jakost se stala klíčovým faktorem úspěšnosti, pouze však za předpokladu, kdy je správně pochopen její obsah a kdy je zdůrazněn její přínos pro organizaci. Pojem jakost (kvalita) se vztahuje jak k výrobkům či službám, tak k prováděným činnostem a procesům. Existuje celá řada odborníků, kteří zavedli škálu přístupů a metod pro zabezpečování jakosti a kteří se zasloužili o to, aby management zvýšil svůj zájem o problematiku zabývající se právě jakostí.

Již ve středověku hlídala jakost výrobků nejrůznější nařízení řemeslnických cechů. Kromě pravidel, která byla cechy a později i manufakturami prosazována, začínal do oblasti jakosti zasahovat i stát. Zpočátku byla hlavním důvodem podpora rozvoje výroby i obchodu, později však převážily důvody ochrannářské. (Např. v roce 1887 britskou dolní sněmovnou bylo rozhodnuto, že veškeré zboží, které bude importováno do Anglie, musí mít označení původu – „made in ...“ známé dodnes.) Pro řemeslnou výrobu bylo typické, že ten, kdo výrobek zhotovoval, byl v jeho bezprostředním kontaktu, a to od začátku až do konce. Kdykoli mohl daný výrobek srovnávat s představou svojí, ale hlavně s představou zákazníka. Měl přehled, zda se proces výroby daří či nikoli a podle situace do něj mohl zasahovat.

Nástup průmyslové výroby přinesl mnoho změn. Došlo k prohloubení dělby práce, dělník už nebyl v přímém kontaktu se zákazníkem, prováděl pouze určité operace na výrobku a poté jej předal dalšímu spolupracovníkovi. Z tohoto důvodu bylo nutné zavést průběžnou kontrolu, která měla vypovídat o tom, že je dosahováno charakteristik výrobku, které byly požadovány. Musíme si uvědomit, že zavedení hromadné výroby vedlo k zvýšení produktivity práce, ale zároveň s ní se značně posílila anonymita pracovníků vůči zákazníkům. Vzniklé aspekty musely být eliminovány zavedením péče o jakost. Jakost je tedy nedílnou součástí řídicích a realizačních činností.

Za druhé světové války byla již jakost ve výrobě cíleně vyžadována, průběh výroby byl sledován, byla prováděna pravidelná měření, která se vyhodnocovala. Požadavky na vlastnosti výrobků stanovily normy, které zároveň představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti.

Postupem času se ukázalo, že špičkové jakosti nemůže nikdy dosáhnout podnik, který problémy spojené s jakostí přenechá výlučně na oddělení výroby. Bylo zřejmé, že výrobek bez vady nezaručuje jeho úspěšnost na trhu. Zákazníci totiž zohledňovali i další požadavky, jako např. vzhled, spolehlivost, ovladatelnost, popř. i úspornost. Tyto změny v nárocích na produkty se zákonitě musely odrazit u výrobců, kteří začali nabývat přesvědčení, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o jakosti je rozhodováno již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce, projekce. Žádný útvar podniku nemohl převzít izolovaně všeobecnou odpovědnost za jakost. Z daného předpokladu vyplynul tedy zcela logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení.

Jedni z prvních, kdo pochopil přínos kvality jako důležité konkurenční výhody jak pro podniky, tak pro celou společnost, byli Japonci. S vývojem jakosti je ale spojena celá řada významných osobností, mezi které bezesporu patří E. Deming, J. Juran, A. Feigenbaum, K. Ishikawa, P. Crosby a další. Každý z nich, ať svými teoretickými poznatky nebo jejich aplikací do praxe, přispěl k dalšímu rozvoji v oblasti řízení jakosti.

Požadavky na management kvality byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO, později se připojila i NASA a poté se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. Roku 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176, díky jejímž aktivitám se v roce 1987 přijaly řady norem ISO 9000 pro systémy řízení jakosti. Jejich ustanoveními se mohla řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě. (Od této doby již byly normy ISO dvakrát revidovány, a to v roce 1994 a 2000. V roce 2005 byla pak revidována jedna z norem této řady.)

Dnes existuje značné množství organizací, které splňují nejrůznější požadavky na řízení kvality (AQAP, normy ISO 9000). Jsou hledány další cesty vedoucí k dosahování podnikatelské úspěšnosti. Organizace k tomu využívají filozofii TQM (Total Quality Management), zviditelňují se před spotřebiteli značkami jakosti (CZECH MADE, BIO), usilují o získávání nejrůznějších cen za jakost a snaží se využívat účinné metody a techniky tak, aby jakost byla dále zlepšována.

1.2 Pojetí kvality

Pojmy jakost a kvalita jsou považovány z jazykového hlediska za synonyma¹. Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita):

- Kvalita je způsobilost pro užití (Juran).
- Kvalita je shoda s požadavky (Crosby).
- Kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum).
- Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společností způsobí (Taguchi).
- Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.²

Ve všech výše uvedených definicích hraje hlavní roli zákazník, resp. jeho požadavky. Požadavky, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou závislé na několika faktorech: např. biologických (pohlaví, věk), sociálních (zařazení do spotřebitelského segmentu), demografických (klíma, lokalita), společenských (reklama).

Česká verze normy ISO 9000 v pasáži, která pojednává o termínech a definicích, vymezuje pojem jakost, kvalita. Jakost (kvalita) je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“³, přičemž požadavek je definován jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, inherentní je interpretováno jako existující v něčem, zejména jako trvalý znak, a pojem znak, jinými slovy charakteristika, jako rozlišující vlastnost.

Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění tří podmínek: bezvadnosti, kvalitativních parametrů a stability.

✓ Bezvadnost

Mají – li být výrobek nebo služby považovány za kvalitní, nemohou mít jakékoliv vady či nedostatky. Nedostatky, které zákazník odhalí a které signalizují neschopnost výrobce či poskytovatele služby splnit základní požadavky na dodávaný produkt, provázejí nefungující či jinak poškozený výrobek, či nedostatečně nesplněnou službu. Těžko však můžeme očekávat vždy a za

¹ VEBER, J. a kol: Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006, str. 11

² VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 19

³ VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 19

všech okolností garantování absolutní bezvadnosti. Kritéria přijatelnosti vadných výrobků, popř. dodávek se v posledních letech výrazně posunula od procent či promilí k milióntinám promilí.

✓ Kvalitativní parametry

Za kvalitní je považován ten produkt, který nabízí lepší parametry – např. výkon, rozsah funkcí, pohodlnost, životnost atd. Z pohledu výrobce či distributora je třeba mít na zřeteli dvě polohy kvalitativních parametrů. První se týká jeho bezprostředních vlastností a je spojena s vlastním produktem, tzn. co zákazníkovi dodáváme, jaké jsou parametry nabízeného produktu. Druhá souvisí s doprovodnými službami při a po prodeji (dodávce). Souvisí s předvedením výrobku, se sdělením podrobných informací a jeho použití, zabezpečením montáže, dostupností servisu atd.

✓ Stabilita

Na stabilitu jakosti je v posledních letech stále častěji kladen důraz. Odběratelé i zákazníci očekávají, že výrobky budou mít vyrovnanou a dobrou kvalitu. Stabilitu výrobků lze zajistit důslednou výstupní kontrolou anebo lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho výroby nebo přípravy, pak hovoříme o řízení jakosti, resp. systému řízení jakosti QMS.

Jakost souvisí i s dalšími ekonomickými kategoriemi – s výrobními náklady a prodejní cenou. Zajištění přiměřené stability v jakosti výrobků a dodávek není zadarmo, ale šetří náklady na vstupní kontrolu, je možné objednávat jen požadované množství, bez rezerv na nějaká procenta špatných výrobků.

1.3 Důvody zájmu o kvalitu

V současné době existuje celá řada důvodů, proč by management, ať už ve sféře podnikatelské, v neziskových organizacích nebo ve státní a veřejné správě, měl zaměřovat svoji pozornost právě na jakost.

1.3.1 Kvalita produkce

Existuje hned celá řada důvodů, proč by se podnikatelské a další organizace měly zajímat o kvalitu své produkce. Většina těchto důvodů se s postupem času neustále vyvíjí, většinou kvůli neustále rostoucím požadavkům, ať už ze strany zákazníka, samotné společnosti nebo státu.

✓ Konkurence

Jestliže je na trhu převaha nabídky nad poptávkou, snaží se někteří producenti získat pro svou produkci konkurenční výhodu. Nejprve byla spatřována v nižší prodejní ceně, později se stala konkurenční výhodou kvalita produkce. Postupem času se přidal také faktor času, tzn. pružné reagování na požadavky zákazníků. V současnosti se ukazuje, že je nutné usilovat zároveň o co nejlepší nabídku ceny, kvality i času. Konkurenční prostředí je stále náročnější, a tak se hovoří o super či megakonkurenci.

✓ Složitější výrobky a služby

V nich se promítá technický rozvoj v řadě oborů, ale i v technologiích, jimiž jsou vyráběny či poskytovány. Velmi časté jsou nákupy různých dílů, kooperační výroby, které však kladou značné nároky na zabezpečování kvality výroby, montáže, na garance kvality dodavatelů.

✓ Dobře informovaný zákazník

Současný, často velice dobře informovaný zákazník má na kvalitě svůj nezanedbatelný podíl. Dnes má díky konkurenci mnohem pestřejší nabídku, je o různých produktech detailně a důkladně informován z propagačních akcí, navíc získává další srovnání prostřednictvím internetu atd. Vzniklé skutečnosti zvyšují citlivost spotřebitelů vůči kvalitě produktů, ale i s nimi souvisejících služeb (tj. podmínek, za jakých jsou produkty prodávány a užívány).

✓ Riziko nebezpečnosti a zdravotní závadnosti a hrozba sankcí

Zmiňovaná rizika rostou se složitostí výrobků. Logickým závěrem v praxi je, že ve vztazích producenti – zákazníci, musíme stranu producentů přijímat jako profesionály a zákazníky coby laiky. Záleží na producentech, aby analyzovali a následně minimalizovali zdravotní a bezpečnostní rizika související s užíváním výrobků. Od spotřebitelů očekáváme doporučené používání výrobků a respektování zásad uvedených v návodech při prodeji. V současnosti je odpovědnost výrobců i distributorů podtržena legislativními požadavky, které upravují bezpečnostní požadavky a zároveň stanovují odpovědnost výrobců za škody vyplývající z nedostatečné jakosti a bezpečnosti výrobků. V případě závažných nedostatků může být zakázána nejen výroba, ale mohou být předepsány i značné částky odškodnění. Dalším důvodem, proč věnovat zvýšenou pozornost právě kvalitě, je tedy hrozba sankcí.

✓ Hospodárnost výroby

Nekvalita v podobě vadné produkce může mít dopady na hospodárnost výroby. Hlavním předpokladem prodejnosti výrobků je kvalitní produkce, tedy kvalita. Joseph M. Juran, guru managementu kvality, v této souvislosti konstatoval, že „v tomto dole je zlatá řeka“. Mínil tím skutečnost, že ztráty z vadné produkce mohou představovat často trvalé položky v rozsahu i několika procent⁴.

1.3.2 Povědomí obyvatel o jakosti

Řada organizací vládních i nevládních se snaží zlepšit povědomí obyvatel o jakosti a o jejich právech. Sdělovací prostředky vysílají osvětové požadavky. V různých zemích vystupují občanská hnutí a sdružení spotřebitelů na jejich obranu před nešvary prodejců. V některých zemích existuje institut ombudsmana, jehož úkolem je ochraňovat práva spotřebitelů spojená právě s kvalitou produkce. Z iniciativy Evropské organizace pro jakost (EOQ) byla v rámci EU vytvořena Vize evropské jakosti – cesta kupředu, která obsahuje návrhy aktivit na podporu jakosti nejen v oblasti ekonomického rozvoje zemí EU, ale i při zvyšování kultury společnosti a v podpoře osobního rozvoje všech obyvatel.⁵

V posledních pár letech se také zintenzivněly mezinárodní aktivity při řízení jakosti. V Evropě např. již výše zmiňovaná EOQ sdružující přes 30 národních organizací pro jakost (ČR je zastoupena ČSJ - neziskovou, nezávislou organizací, která usiluje o šíření jak teoretických, tak praktických poznatků, metod a nástrojů jakosti, a to ve všech oborech lidské činnosti.), firmy i jednotlivci a jejímž posláním je poskytování nejrůznějších informací týkajících se řízení kvality a zkušeností z praxe. V roce 1998 byla prezidenty čtrnácti významných evropských firem založena Evropská nadace pro management kvality (EFQM), jejímž cílem je usnadnění sdílení a výměny znalostí a zkušeností z oblasti řízení jakosti. V roce 1994 pak bylo navrženo Komisí Evropských společností (ES) těmito dvěma organizacím vytvořit Evropskou platformu jakosti se záměrem vytyčení jakéhosi vhodného rámce pro podporu evropské politiky jakosti. Do dnešní doby ale tato vize nebyla naplněna.

⁴ VEBER, J. a kol: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006, str. 16

⁵ VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 34

1.3.3 Státní intervence do oblasti kvality

Velmi často mezi veřejností převládá názor, že péče o kvalitu produkce při práci přísluší do kompetence mikrosféry a že na státní, dokonce ani na nadnárodní úrovni se jí není třeba příliš zabývat. Tyto názory však byly překonány alespoň ze dvou důvodů. V prvním si státní struktury začaly uvědomovat, že řada tržních faktorů působí se značnou setrvačností a ve druhém způsobují globalizační tendence obrovské přesuny zboží i výrob. V této souvislosti hovoříme o tzv. regulačních opatřeních, resp. regulované sfěře. Základ regulované sféry tvoří požadavky zákonů a na ně navazující nařízení vlády či vyhlášky. Územně správní články mohou vydávat své vlastní územní či místní předpisy, a taktéž zákonné předpisy mohou zmocňovat tyto samosprávní články ke konkretizaci některých limitů. Regulovaná sféra tak představuje požadavky, které organizace musí respektovat a dané požadavky dodržovat. Aktivity státu nespočívají však jen v regulativních opatřeních. Státní orgány v oblasti jakosti realizují také činnosti, které mají charakter podpory či jiných způsobů motivujících podniky v zájmu o jakost.

Ve většině zemí s vyspělou tržní ekonomikou se můžeme setkat s různými aktivitami na podporu jakosti. Mezi nimi hrají důležitou roli různá ocenění, jednak výrobků, jednak výrobců – národní ceny za jakost. Ve druhé polovině 90. let začaly problematice jakosti věnovat pozornost i státní orgány České republiky (ČR). Postupně byly přijímány zákony, dále byla přijata „Národní politika jakosti – NPJ“. Pod klasickou NPJ jsou realizovány aktivity zaměřené na podporu jakosti, např. projekty podpory jakosti; program Česká kvalita; program Národní ceny ČR za jakost; Národní informační středisko pro podporu jakosti.

✓ Projekty podpory jakosti

Jsou vyhlašovány formou veřejných zakázek. Týkají se oblasti vzdělávání, dále pořádání odborných akcí, seminářů a dalších aktivit v oblasti kvality v různých oblastech života společnosti v České republice. V rámci různých resortů, které jsou zastoupeny v Radě ČR pro jakost, jsou řešeny resortní projekty podporující jakost. Ty jsou dále navrhovány, koordinovány a financovány v rámci daného resortu.

✓ Program Česká kvalita

Program sleduje vytvoření přehledného systému, který umožní zviditelnit značky kvality, jež se zakládají na objektivním ověřování kvality výrobků či služeb třetí stranou. Dále je ověřována způsobilost výrobce, poskytovatele služby k dlouhodobému dodržování stability procesů a zároveň

i kvality svých produktů. V současnosti je do programu zahrnuto 16 značek. K v minulosti již používaným značkám kvality Czech Made a ČSN – test a označení Ekologicky šetrný výrobek, byly do programu zahrnuty značky garantující kvalitu výrobků určitého výrobního oboru např. Žirafa – zdravotně nezávadná dětská obuv, Nákup bez obav – garantuje kvalitu obchodních služeb při nákupu v internetových obchodech, značka Podporované zaměstnání – standardní kvalitní výrobek vyrobený zdravotně postiženými nebo původně nezaměstnanými.

✓ Program Národní ceny ČR za jakost

Hodnotí především efektivnost a jakost fungování zúčastněných firem, jež mají zájem získat tuto cenu za jakost. Kritéria a hlediska hodnocení vycházejí z metodiky modelu Evropské ceny pro jakost (Excellence Model – EFQM – model úspěšnosti). Ceny jsou udělovány každoročně v tzv. Týdnu jakosti, který probíhá v listopadu, organizacím ve dvou kategoriích – do a nad 250 zaměstnanců.

1.3.4 Přehled klíčových legislativních požadavků

Jen stručně se budu věnovat typickým požadavkům zákonů, nařízení vlády či vyhlášek. V případě detailního přehledu nejdůležitějších právních požadavků a platných zákonných norem, je k dispozici řada webových stránek, např. <http://www.mzp.cz/> , <http://www.mpo.cz/> , http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/place.

✓ Právní změny v ČR po vstupu do Evropské unie (EU)

Od 1.5.2004 zároveň se vstupem naší republiky do EU vstoupily v platnost i nové právní skutečnosti. Právo EU má přednost před národním právem jednotlivých členských států. Dále má charakter i sekundární, kde řadíme nařízení, směrnice, rozhodnutí a doporučení nebo stanoviska.

- Nařízení mají závaznost obecnou a jsou bezprostředně použitelná v jednotlivých členských státech. Jsou zveřejňována v Úředním věstníku EU, jenž je vydáván v českém jazyce. Pro české subjekty tak plyne nutnost sledovat Sbírku zákonů a také i Úřední věstník EU.
- Směrnice bývají závazné jen pro členské státy, kterým jsou určeny, zpravidla se přijímají do národní legislativy. Jejich platnost trvá i tehdy, byly – li přijaty do národního práva později nebo neúplně.
- Rozhodnutí, u nichž_ platí závaznost pro toho, komu jsou určena.
- Doporučení a stanoviska je vhodné respektovat, i když nejsou závazná.

Většina firem si uvědomuje, že svoji prosperitu nemůže spojovat s nekvalitní produkcí. Řada firem tak spatřuje důležitý moment konkurenční výhody. Existují však případy, kdy producenti v zájmu snížení výrobních nákladů „šidí“ kvalitativní parametry produkce.

✓ Právní úprava jakosti dodávek vyplývající z obchodního a občanského zákoníku

V dodavatelsko odběratelských vztazích připadá klíčová úloha vztahující se k jakosti Obchodnímu zákoníku, posléze při prodeji a poskytování služeb občanům náleží Občanskému zákoníku.

V obou zmiňovaných případech jde o legislativní úpravu soukromoprávní povahy, a tak v případě sporů se musí poškozený domáhat práva soudní cestou.

- Obchodní zákoník

Třetí část, pojednávající o obchodních závazkových vztazích, se věnuje právní úpravě obchodních vztahů mezi podnikateli. Požadavky na kvalitu dodávek jsou uvedeny v § 420 a následujících. Je tedy zřejmé, že jakost v obchodních vztazích by měla korespondovat s jejím určením, uvedeném ve smlouvě.

- Občanský zákoník

Týká se především právní úpravy prodeje zboží či služeb občanům, některé z nich konkretizuje a zpřísňuje. V pasáži o kupní a směnné smlouvě uvádí i požadavky na kvalitu prodávaného zboží a služeb.

2. Zásady managementu kvality

2.1 Vývoj přístupů managementu kvality

Zavedení hromadné výroby představuje zvýšení produktivity práce, zároveň však posílilo anonymitu výrobních pracovníků k zákazníkům. Tato skutečnost musela být eliminována zavedením péče o jakost jako součásti řídicích a realizačních činností. Přístupy zajištění jakosti prošly řadou změn, které kopírují změny ve složitosti výrobků, zejména pak v organizaci jejich výroby.

Se zavedením průmyslové výroby se ztratila přímá vazba pracovníků k zákazníkovi, a tak musely být zavedeny nové postupy dohledu nad kvalitou. Nejprve je zabezpečoval samotný majitel firmy, později vedoucí výroby, mistři. Při rozrůstání firem byl dohled mistrů nahrazován specialisty kontrolujícími jakost, technickými kontrolory. Přístupy technické kontroly představovaly jakési síto, které propouští na trh vyhovující a zadrží vadné výrobky. Vývoj přístupů naznačil zabezpečování jakosti z hlediska odpovědnosti za jakost.

Od šedesátých let dvacátého století je znám pojem Total Quality Management (TQM) pro systémy celopodnikového řízení v japonských firmách⁶. Na základě zkušeností dospěly systémy managementu kvality k formulaci obecných principů a zásad, které jsou dnes v manažerských systémech akceptovány a rozvíjeny. Uváděné zásady jsou směrodatné pro řízení zejména z úrovně vrcholového vedení.

✓ TQM – základní principy

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi zásadách, které jsou obecné a platí pro jakýkoliv typ, resp. obor organizace. Uvedené zásady jsou určující pro řízení zejména z úrovně vrcholového vedení organizace.

⁶ VEBER, J. a kol: Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006. str. 221

2.2 Orientace na zákazníka

V literatuře se setkáváme i s dalšími výrazy: kvalita pro zákazníka (Quality for Customers - QFC), úplné uspokojení kvalitou (Total Quality Satisfaction - TQC), zákazník v ohnisku zájmu (Customer Focus - CF)⁷.

Podstatou zásady je poznání současné a budoucí potřeby zákazníků a dodávanými výrobky nebo službami plnění jejich požadavků, či dokonce překonávání jejich očekávání. Zákazník je ten, kdo rozhoduje o tom, co si koupí. Zásada zdůrazňuje, že o kvalitě nerozhoduje producent anebo poskytovatel služby, nýbrž že konečné slovo má uživatel.

✓ Aplikování zásady „orientace zaměřené na zákazníka“

Aplikování nezbytně vyžaduje:

- pochopení úplného rozsahu požadavků zákazníka a jeho očekávání ve vztahu k výrobkům. Je tak míněna jejich užitná hodnota, způsob jejich dodávání, cenová relace, spolehlivost, dostupnost a další vhodné charakteristiky,
- zajištění řízení chodu organizace hlavně s ohledem na potřeby a očekávání nejen zákazníků, ale také jiných zainteresovaných stran (např. vlastníky, akcionáře, dodavatele, region a společnost jako celek),
- sdílení identifikace potřeb a očekávání v rámci celé organizace,
- měření spokojenosti zákazníků a vyvozování dalších aktivit na základě výsledků měření,
- řízení vztahů se zákazníky.

2.3 Vedení a řízení

Pro nový anglický termín „leadership“ je použit český termín „vůdcovství“ ve smyslu osobního příkladu a angažovanosti vedoucích pracovníků, kteří vytvářejí a rozvíjejí kulturu organizace, a tak vzniká prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni na dosahování cílů organizace.

✓ Aplikování zásady „vůdcovství“

Zásada vede vrcholové manažery k těmto zásadním přístupům:

⁷ BRIŠ P.: Management kvality. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. str.27

- být sám aktivní a kreativní, svým jednáním a postoji poskytovat příklad ostatním – být vůdcem,
- chápat a reagovat na změny ve svém okolí – udává směr,
- zohledňovat neustále potřeby všech zúčastněných stran – udává směr,
- stanovovat jasné vize do budoucnosti organizace – čeho má být dosaženo,
- komunikovat otevřeně a důstojně o záměrech, hodnotách a požadavcích zákazníků po celé organizaci – zaměstnanci vědí, o co jde,
- specifikovat odpovědnost a pravomoci – všichni vědí, co mají dělat,
- vytvářet prostředí pro aktivní zapojení a rozvoj schopností pracovníků: budování důvěry, eliminování strachu svých podřízených, svoboda rozhodování, inspirace, dodávání odvahy pracovníkům a uznávání jejich přínosů, vzdělávání, trénování a vedení pracovníků.

2.4 Zapojení pracovníků

Důležitým elementem, který významným způsobem ovlivňuje kvalitu produktů a služeb, jsou pracovníci na všech úrovních organizace. V současnosti zaměstnanec není chápán jako pouhý zdroj organizace, ale jako interní zákazník a vlastník nezbytných znalostí pro další rozvoj. Lidé jsou hnacím motorem organizace, a proto významnou roli sehrávají výcvik, komunikace a účinné motivační systémy v praxi. Takže v procesu zabezpečování kvality hrají prvořadou roli, jelikož jsou zásobárnou vědění, schopností a dovedností.

Tato oblast byla v nedávné minulosti zpracována do standardu, který může být předmětem certifikace. Program investic do lidí (Investors in People – IIP) byl vyvinut ve Velké Británii v roce 1990. Od roku 1998 je standard aplikován mezinárodně a je využíván téměř ve třiceti zemích světa.

✓ Aplikování zásady „zapojení pracovníků“

Aplikování zmíněné zásady vede ze strany pracovníků k následujícímu chování a vnímání:

- akceptovat vlastnictví procesů a odpovědnosti za řešení problémů,
- vyhledávat aktivně příležitosti ke zlepšování, ke zvyšování kompetencí, znalostí a zkušeností,
- sdílet znalosti a zkušenosti v týmech a skupinách,
- soustředit se na vytváření hodnot pro zákazníky,
- usilovat o inovační a tvůrčí přístupy při dosahování cílů,

- zlepšovat reprezentování vlastní organizace ve vztahu k zákazníkům, partnerům, místním společenstvím,
- projevovat hrdost, být součástí organizace,
- dávat najevo uspokojení z vlastní práce.

2.5 Procesní přístup

Požadovaných výsledků se dosáhne mnohem účinněji, jsou – li související zdroje a činnosti řízeny jako proces. Právě v procesech se vytváří přidaná hodnota ekonomická, přinášející efekty finanční, a zároveň věcná, přinášející užitek pro zákazníka a ostatní zainteresované strany. Procesní přístup je proto považován za základní pilíř výkonnosti, jelikož procesy neprobíhají izolovaně, ale ve vzájemných vazbách, navazují na sebe prostřednictvím dosahovaných výsledků. Při jejich řízení jde o jejich soustavné vyhodnocování a zlepšování, nikoli jen pouze o měření a monitorování měřitelných parametrů.

Samostatná manažerská disciplína - procesní management - směřuje buď k napřímení jednotlivých procesů nebo k radikálním změnám všech procesů, které mohou vést i k optimalizaci organizačních struktur⁸.

✓ Aplikování zásady „procesního přístupu“

Celková aplikace vede k transformování řídicí struktury a celého přístupu k managementu organizace a zahrnuje tyto kroky:

- definování procesů pro dosažení požadovaných výsledků,
- identifikování a měření vstupů a výstupů z procesů vztahů dodavatelů a zákazníků,
- optimalizace průběhu procesů,
- vyhodnocení možných rizik, souvislostí a vlivů procesů na zákazníky, dodavatele, partnery a další zúčastněné strany,
- stanovení jasných odpovědností a pravomocí pro řízení procesů,
- zvažování jednotlivých kroků, činností, vybavení, potřeb výcviku, metod, informací, materiálů a dalších zdrojů k dosažení požadovaných výsledků.

⁸ VEBER, J. a kol: Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006. str. 223

2.6 Systémový přístup k management

Znamená (představuje) identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl. Systémový přístup přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace⁹.

✓ Aplikování zásady „systémového přístupu“

Aplikování zásady vyžaduje tyto činnosti:

- definování systémů, které mohou ovlivňovat daný cíl,
- strukturování systému k dosažení co nejefektivnější cesty,
- pochopení vzájemných vazeb mezi procesy v rámci systému,
- neustálé zlepšování systému prostřednictvím měření a vyhodnocování,
- ustanovení možných zdrojů problémů před zahájením akce.

2.7 Neustálé zlepšování

Trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování. Vše se vyvíjí nebo minimálně podléhá změnám. Smyslem každého rozhodnutí je změna dosavadního stavu k lepšímu. Ne nadarmo se tvrdí: „Co se nemění, nežije.“¹⁰ V procesu neustálého zlepšování je všeobecně známá metoda PDCA (Obrázek 1). Není však v každodenní podnikové praxi plně uplatňována. Pro zvyšování výkonnosti se v systémech managementu zrodily a ověřily nástroje, techniky a metody, které se staly v řadě organizací každodenní praxí.

✓ Aplikování zásady „trvalého zlepšování“

Aplikování zásady vede organizaci a její pracovníky k následujícím postojům a přístupům:

- neustálé zlepšování výrobků, procesů a systému je cílem každého pracovníka,
- využívání přezkoumávání a srovnávání plnění podle stanovených kritérií úspěšnosti,
- zlepšování efektivnosti a účinnosti všech procesů,
- rozvíjení aktivit s preventivním účinkem,
- plánovaný výcvik všech pracovníků organizace a seznamování s metodami a nástroji neustálého zlepšování,
- řešení problémů,

⁹ BRIŠ P.: Management kvality. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. str.29

¹⁰ VEBER, J. a kol: Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006. str. 224

- řízení změn,
- inovace procesů.



Obr. 1 – metoda PDCA¹¹

2.8 Rozhodování na základě faktů

Efektivní rozhodování se neobejde bez potřebných informací a jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací. Pozitivní úlohu v této oblasti hrají informační technologie a budování integrovaných podnikových informačních systémů. Zároveň však vyvstala potřeba ochrany informací před poškozením či ztrátou v důsledku selhání techniky a lidí.

- ✓ Aplikování zásady „rozhodování zakládající se na faktech“

Aplikování zásady vede k důslednému přístupu pro:

- provádění měření a shromažďování údajů a informací pro daný cíl,
- zajištění, že údaje jsou dostatečně přesné, spolehlivé a přístupné,
- analýzu údajů a informací,
- pochopení významu použití vhodných statistických metod,
- provádění rozhodnutí a přijímání opatření na základě výsledků logických analýz.

2.9 Vzájemně výhodné partnerské vztahy

Partnerství by mělo být součástí moderní strategie firem. Partnerské vztahy mezi organizacemi jsou řešeny různými formami; od navazování partnerských smluvních vztahů mohou přecházet

¹¹ [Http://www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz) [online]. 2006 [cit. 2010-04-25]. Akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/pdca-cyklus. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/pdca-cyklus/>>

k různým formám sdružování podniků. Vzájemně výhodnými vztahy se zlepšuje schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty.

- ✓ Při uzavírání partnerských vztahů je doporučováno uplatňování následujících zásad:
 - „match – making“ – cílená spolupráce založená na pečlivém výběru partnerů,
 - „win win“ – oboustranný přínos – vítězství pro oba,
 - dlouhodobá spolupráce,
 - vzájemná důvěra, etika v jednání,
 - dobrovolnost.

- ✓ Aplikování zásady „budování vzájemně výhodných dodavatelských vztahů“

Aplikování výše zmiňované zásady vede k:

- identifikování a výběru klíčových dodavatelů,
- vytváření jasné a otevřené komunikace,
- společnému rozvíjení a zlepšování výrobků a procesů,
- formulování a jasnému porozumění potřeb zákazníků,
- sdílení informací a plánů do budoucna.

2.10 Závěrem o systému managementu jakosti

Systemy managementu jakosti se staly i u nás, v českých organizacích běžnou záležitostí. Stalo se tak díky souboru norem ISO řady 9000: 2000, které byly přijaty ve stovkách našich firem. Škoda jen, či bohužel, že ve většině případů se tyto systémy staly pouze jakýmsi formálním přívěskem, ne přirozenou součástí systémů řízení organizací. Lze však konstatovat, že minimální reálná účinnost systémů managementu jakosti je způsobena také tím, že tyto normy kladly jen velmi nízké nároky na procesy sběru a vyhodnocování dat z různých měření.

Revidované normy ISO 9001 a 9004:2000 jsou dvojicí konzistentních norem pro systém řízení jakosti. V ISO 9001:2000 jsou specifikovány požadavky na systém řízení jakosti, které mohou podniky použít pro vnitřní aplikaci, certifikaci neboho smluvní účely. Tato norma se zaměřuje na efektivnost systému řízení jakosti při plnění požadavků zákazníka. Nový procesní přístup v normách ISO 9001 a 9004:2000 zásadně mění pohled na povahu podnikových systémů

managementu jakosti a znamená zásadní přebudování doposud dokumentovaných a i certifikovaných systémů.¹²

¹² BRIŠ P.: Management kvality. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. str.31

3. Systém managementu kvality ve smyslu ISO 9000

3.1 Struktura norem ISO 9000

Poprvé byly normy ISO řady 9000 přijaty v roce 1987 a v průběhu let aktualizovány (v roce 1994, 2000). V roce 2005 byla revidována jedna z norem řady ISO 9000. Ke konci roku 2008 došlo k revizi normy ISO 9001:2000 na ISO 9001:2008, která nepřináší žádné zásadní změny, pouze vyjasňuje již existující požadavky ISO 9001:2000 na základě osmiletých zkušeností s celosvětovou implementací normy s počtem okolo jednoho milionu vydaných certifikátů ve 170 zemích.

Doporučení pro systém řízení jakosti jsou uvedena v několika normách, přičemž každá z nich má jinou funkci:

- ISO 9000 představuje úvod do problematiky řízení jakosti ve smyslu filozofie ISO a v druhé části přináší výklad pojmů z oblasti managementu kvality,
- ISO 9001 obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém,
- ISO 9004 lze využít jako metodický materiál pro další zlepšování QMS,
- ISO řady 10 000 slouží k podpoře, popřípadě k rozšíření systému jakosti.¹³

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

Už z názvu je možné usoudit, že tato norma obsahuje jak výklad základů a zásad managementu kvality, tak výklad nejdůležitějších pojmů, které se týkají jakosti a jejího zabezpečování. Hrají významnou roli v požadavcích na zabezpečení jakosti z toho důvodu, že uvádí základní požadavky na podobu systému řízení jakosti, aby byl vyhovující pro případnou certifikaci.

✓ ISO 9001:2000 – Systémy managementu jakosti – požadavky (Obrázek 2)

Právě tato norma by mohla být považována za stěžejní. Většinou se podle ní provádí zavádění, udržování a hlavně následné prověřování zavedeného systému jakosti. Z tohoto důvodu je tato norma označována také jako norma kritériální, tzn. že pokud organizace potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, musí splnit její požadavky.

¹³ VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 73



Obr. 2 – ISO 9001:2000¹⁴

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

Smyslem této normy je poskytnout doporučení, která organizace podle svého uvážení může zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001, a to v zájmu dalšího rozšíření a celkového zlepšení systému managementu kvality takovým způsobem, aby zahrnoval spokojenost jak zákazníků, tak dalších zainteresovaných stran, a aby směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace.

✓ Podpůrné normy

Během devadesátých let vzniklo několik podpůrných norem. Jedny rozvíjejí některé prvky systému jakosti, druhé rozvádějí přístupy managementu jakosti ve specifických podmínkách. Řadí se do skupiny norem ISO řady 10 000.

- ČSN ISO 10 002:05 – Management jakosti – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích
- ČSN ISO 10 005:97 – Management jakosti – Směrnice pro plány jakosti
- ČSN ISO 10 006:04 – Management jakosti – Směrnice pro plány v managementu projektu
- ČSN ISO 10 007:04 – Management jakosti – Směrnice pro management konfigurace
- ČSN ISO 10 012:03 – Systémy managementu měření – Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení

¹⁴ [Http://www.eiso.cz](http://www.eiso.cz) [online]. 2006 [cit. 2010-04-25]. Poradenstvi/nase-sluzby/iso-9001/. Dostupné z WWW: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-9001/>>

- ČSN ISO/TR 10 013:02 – Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti
- ČSN ISO/TR 10 014:99 – Směrnice pro management ekonomiky jakosti
- ČSN ISO 10 015:01 – Management jakosti – Směrnice pro výcvik
- ČSN ISO/TR 10 017:04 – Návod k aplikaci statistických metod v ISO 9001:2000

Existuje řada aktualizovaných norem ISO 10 000, které rozvíjí nebo konkretizují některé okruhy managementu jakosti. Většina z nich byla revidována v roce 2002, např. normy příslušející do oblasti metrologie (ISO 10 012) a auditování (ISO 19 011) byly ve své původní podobě zrušeny a nově vydány společně s požadavky na auditování a auditory pro QMS a EMS v podobě norem ISO 19 011.

Je zřejmé, že nejvýznamnější postavení v požadavcích na zabezpečení jakosti má norma ISO 9001, která uvádí důležité základní požadavky, jakou má systém managementu kvality mít podobu. Má – li být firma úspěšně certifikována, je právě důsledná implementace těchto požadavků v konkrétních podmínkách nutná, ne – li nezbytná.

3.2 Řízení jakosti ve smyslu požadavků normy ISO 9001

Tyto normy jsou považovány jako obecná doporučení, která lze aplikovat ve velice široké míře. Nejvíce rozšířené jsou v průmyslové a stavební praxi. Jejich využití je ale ještě daleko širší, např. ve službách, a to v autoservisech, vzdělávacích organizacích, ale i v bankách, pojišťovnách, hotelech a zdravotnických zařízeních.

✓ Do praxe zavedly tyto normy některé nové přístupy:

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

- vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření.¹⁵

Největší přínos těchto jednotlivých přístupů je spatřován hlavně v zavádění určitého řádu do organizace. Vyžadují totiž angažovanost pro jakost přímo od vrcholového vedení. Do kvalitativních znaků výrobků se musí promítnout hlavně požadavky zákazníků a státu, tj. zákonné požadavky. Garance výsledné jakosti nemůže být nikdy dosaženo pouze kontrolou výstupní, nýbrž celkovou péčí o jakost ve všech činnostech organizace.

3.3 Bezpečnost výrobků

Bezpečnost, ať už výrobku, či služby, je velice důležitá, zvláště pak v posledních desetiletích, kdy je stále více zdůrazňována. Je hlavně na výrobcích, poskytovatelích služeb a distributorech, aby jí věnovaly příslušnou pozornost.

✓ Snížení a eliminace bezpečnostních rizik

Hlavně výrobci a poskytovatelé služeb musí provádět činnosti, které prokážou, že jim byla věnována veškerá pozornost bezpečnosti. Jedná se zejména o tyto činnosti:

- přijetí standartních technických řešení při konstrukci výrobku, které vyloučí nebo alespoň minimalizují riziko nebezpečnosti výrobku,
- provedení rizikových analýz v případě, že řešení jsou nová,
- provedení zrychlených nebo simulačních zkoušek, při jejichž aplikaci by se mělo vyloučit nebo snížit riziko nebezpečnosti,
- předpovědi možných zneužití, resp. netradičních použití výrobku, která by vedla k rizikovým stavům,
- přijetí opatření, aby se snížilo riziko tam, kde jej nelze eliminovat – např. kryty, návody k obsluze, výstražné prvky, varovné nápisy.

✓ Výchovné programy

K výše uvedeným požadavkům je potřeba přijmout další opatření. V první řadě je důležité, aby posílilo povědomí všech pracovníků o bezpečnosti. Jedná se většinou o informování o důsledcích, které vyplývají z legislativních úprav týkajících se odpovědnosti za škodu způsobenou výrobkem.

¹⁵ VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 75

✓ Pojištění

Sjednání vhodné pojistné smlouvy pro případ náhrady škod vyplývajících z odpovědnosti za výrobek by mělo být také nedílnou součástí při řešení bezpečnosti.

3.4 Ekonomika a jakost

Dalším důvodem, proč by organizace měla věnovat pozornost jakosti, je vztah jakosti k ekonomice firmy. Vysoká úroveň jakosti se totiž kladně promítne do takových ukazatelů, jako je např. podíl na trhu, tržby, zisk. Spokojenost zákazníka, jeho příznivé zkušenosti s dosavadními výrobky či službami se projeví v podobě věrnosti, v opětovném nákupu výrobku či služby, udržení kontaktu v podobě dodávek náhradních dílů. Je tedy zřejmé, že výše uvedené skutečnosti patří ke kladům jakosti, nicméně jejich slabou stránkou je, že se dají obtížně kvantifikovat.

Na druhé straně ale existuje i celá řada dopadů, které jsou vyvolány nedostatky v jakosti. Mají výhodu tu, že se dají měřit v podobě nákladů nebo ztrát či škod. Nejrozšířenější postup, který je označován jako model PAF, sleduje:

- náklady na prevenci (Prevention Costs),
- náklady na zjišťování stavu jakosti, kontrolu jakosti (Appraisal Costs),
- náklady na nedostatky uvnitř i vně organizace – reklamace (Failure Costs).¹⁶

Z výše uvedené skutečnosti tedy vyplývá, že by firma měla usilovat o eliminování ztrát vznikajících z důvodů vnějších nedostatků v jakosti – reklamace, omezovat ztráty i z vnitřních – neshody při výrobě, skladování, manipulaci a pak řešit, jak zefektivnit kontrolu a další formy ověřování jakosti. Prostředkem, jak se v této oblasti posouvat stále kupředu, je prevence, tudíž se do ní doporučuje v přijatelném rozsahu investovat a náklady na ni zvýšit.

Normy ISO 9000 se této problematiky dotýkají pouze okrajově, norma ISO 9001 ji přímo neobsahuje a norma ISO 9004 doporučuje zabezpečování zavedeného systému řízení jakosti příslušnými finančními zdroji a analyzováním a ovlivňováním všech faktorů, které by mohly mít na efektivnost vliv.

¹⁶ VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 108

3.5 Zabezpečování jakosti podle ISO 9000

Přístupy zabezpečování jakosti vyplývající z požadavků norem ISO 9000 mají bezpochyby vliv mimo jiné i na to, že celá řada našich výrobců a poskytovatelů služeb se může srovnat s konkurenčními výrobci ze zahraničí. Ke zvednutí povědomí o jakosti přispěla řada průmyslových, obchodních a dalších organizací.

Nesporným kladem přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9000 bylo zavedení pořádku a přijetí principů, na kterých byly normy v počátečních stadiích založeny – „co děláš, popiš, a dělej to, co jsi popsal“. Jinými slovy: zaveď dokumentaci všech relevantních procesů ovlivňujících jakost a při výkonu těchto činností důsledně dodržuj tuto dokumentaci.¹⁷

Poslední novela norem této řady klade menší důraz na dokumentaci. Je tedy na každé organizaci, zda si zavedené a dokumentované postupy ponechá nebo jestli se spokojí s jejich realizací bez jejich dokumentace.

¹⁷ VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, str. 109

4. Analýza managementu kvality ve společnosti MTS GROUP s.r.o.

4.1 Společnost MTS GROUP s.r.o.

Společnost MTS GROUP s.r.o. je společností středního typu, která byla založena společenskou smlouvou ze dne 23.3.2000 a zapsána 3. května 2000 Krajským soudem v Hradci Králové v oddíle C, vložka 16048. Sídlo společnosti se nachází v ulici 17. listopadu 216, Pardubice, 53002.

Společnost se zaměřuje na maximální efektivitu v řízení, k čemuž využívá dlouholeté zkušenosti managementu a progresivní způsoby práce. Disponuje dostatečným počtem kvalifikovaných zaměstnanců z řad THP a i odborných dělnických profesí jako mistr, instalatér, zedník, lešenář, obkladač, stavební tesař, zámečnick. MTS GROUP s.r.o. klade nebývalý důraz a pozornost právě na personální obsazení všech pracovních pozic. Na rozhodujících postech ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří kromě dostatečné kvalifikace mají i dlouholetou praxi ve stavebnictví. MTS GROUP s.r.o. je společnost s ručením omezeným, základní jmění společnosti činí 100 000,- Kč, společníky jsou Ing. Jana Chalupková, Ing. Miroslav Brázda a jednatelem společnosti je Pavel Janko. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel společnosti a výkonnou složkou je jmenovaný ředitel. Zodpovědní pracovníci na dalších stupních řízení jsou podřízeni přímo řediteli společnosti.

✓ Předmět podnikání je na základě udělených živnostenských listů:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování (Ev.č. 360600-43479-01 ze dne 14.06.2000)
- Realitní činnost (Ev.č. 360601-34464-00 ze dne 30.01.2002)
- Zprostředkování služeb (Ev.č. 360601-34462-00 ze dne 30.01.2002)
- Zprostředkování obchodu (Ev.č. 360601-34463-00 ze dne 30.01.2002)
- Velkoobchod (Ev.č. 360601-34465-00 ze dne 30.01.2002)¹⁸

Tato společnost působící na stavebním trhu jako generální dodavatel staveb se zaměřuje na bytovou a občanskou výstavbu a vybavenost, inženýrské sítě, obchodní centra a průmyslové stavby

¹⁸ [Http://www.mtsgroup.cz/cs](http://www.mtsgroup.cz/cs) [online]. 2005 [cit. 2010-04-25]. O-firme/historie-firmy/. Dostupné z WWW: <<http://www.mtsgroup.cz/cs/o-firme/historie-firmy/>>

a komplexy. Aby mohla plnit své cíle a předsevzetí, je společnost vybavena nezbytným vybavením a zázemím, jak technickým, tak materiálním.

4.2 Certifikace

Z hlediska kvality, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí organizuje společnost svou činnost výhradně dle norem systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, které se vedení společnosti rozhodlo budovat již v roce 2003 a jehož jsou držitelem od 04/2004, norem environmentálního systému managementu podle ČSN EN ISO 14001:1999 (od 06/2005) a norem systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN EN ISO 18002:2002 (od 01/2006). (příloha 5)

Postupné zavádění certifikace mělo hned několik motivačních faktorů. Mezi ty nejdůležitější bezesporu patřil zájem udržet si stávající zákazníky. Snaha uspokojit zákazníky stávající je v dnešní době čím dál těžší, mnohdy je certifikace z jejich strany dokonce vyžadována. Jelikož díky certifikátům, které společnost vlastní, dochází ke zlepšování jména a celkové reputace společnosti, hlavní cíl byl splněn. Samozřejmě, že vlastnictví certifikátu podporuje i získávání zákazníků nových, dále i pro dodavatele je firma posuzována v lepším měřítku a v neposlední řadě u státních zakázek nebo obecně v obchodních vztazích v EU je zpravidla držitelství certifikátů nezbytnou podmínkou.

4.3 Systém managementu jakosti

Společnost má v souladu s požadavky mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2001, 14001:2005 a OHSAS 18001:2002 vytvořeny, dokumentovány, uplatňovány a udržovány systémy jakosti, životního prostředí a BOZP, přičemž všechny tyto systémy neustále zlepšuje a zefektivňuje.

Pro přehlednost a lepší orientaci se společnost rozhodla nejprve identifikovat základní QMS procesy na procesy řídicí a procesy realizační. Dále jsou identifikovány proces životního prostředí (EMS) a proces bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Všechny tyto procesy jsou podrobně dokumentovány včetně vzájemných vztahů (Příloha 1).

Poté byly určeny posloupnosti a vzájemné působení těchto procesů, určena kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů. Dále se společnost zavázala zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro fungování procesů a pro jejich monitorování formou základních specifikací procesů a přezkoumáním všech tří systémů. Po

monitorování, měření a analyzování procesů, uplatňuje společnost opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování.

4.3.1 Požadavky na dokumentaci

✓ Všeobecně celková dokumentace společnosti zahrnuje:

- dokumentovaná prohlášení o politice jakosti, životního prostředí a BOZP, včetně zpracovaných cílů,
- příručku integrovaného systému řízení (PISŘ) – příručku jakosti, životního prostředí a BOZP,
- dokumentované postupy požadované příslušnými normami, specifikacemi a požadavky – dokumentované postupy popsány v PISŘ,
- dokumenty, které společnost potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů a činností (Příloha 2),
- záznamy požadované příslušnými normami, specifikacemi, požadavky.

4.3.2 Příručka jakosti, životního prostředí a BOZP

Je samozřejmostí, že společnost má vytvořenu a udržovánu příručku jakosti, životního prostředí a BOZP, která zahrnuje:

- Oblast použití systémů – ze systému jakosti byl vyloučen prvek QMS Návrh a vývoj z toho důvodu, že se návrh a vývoj ve společnosti neprovádí. Přestože je tento prvek vyloučen ze systému managementu jakosti, je společnost schopna splnit požadavky zákazníka v plné míře, protože vedení společnosti sleduje vývoj nových technologií a techniky a modernizuje tak nejen strojní vybavení, ale průběžně provádí i odborný výcvik všech svých zaměstnanců.
- Dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti, systém managementu životního prostředí a systém managementu BOZP a odkazy na tyto postupy.
- Popis vzájemného působení mezi prvky, procesy a činnostmi ve všech systémech.

Příručka jako součást systémů řízení společnosti MTS GROUP s.r.o. je hlavním dokumentem pyramidální struktury ve společnosti pro prokazování a popisování dokumentovaných systémů. Je určena k zajišťování vysoké kvality všech činností prováděných v rámci společnosti a tím k zajišťování splnění všech přání a požadavků zákazníka, životního prostředí a BOZP s cílem předat zákazníkovi dílo v odpovídající kvalitě, s co nejmenším zatížením životního prostředí a bez pracovních úrazů. Příručka je dokumentem sloužící všem zaměstnancům společnosti a je dostupná u všech vedoucích zaměstnanců a PVJ společnosti.

✓ Struktura dokumentace:

- Úroveň A: příručka ISŘ – jakost, EMS, BOZP
- Úroveň B: organizační směrnice, příkazy ředitele
- Úroveň C:
 - C1: technologické postupy, pracovní postupy apod.
 - C2: katalogy, plány, pracovní náplně, ceník, propagační materiály
- Externí dokumenty

Jednotlivé kapitoly PJ jsou vedeny na samostatných listech formátu A4 a zpracovány na PC. Všechny kapitoly PISŘ jsou číslovány shodně s kapitolami norem ČSN EN ISO. Číslo stránek jsou vždy pro každou kapitolu od 1/0 do Číslo za lomítkem znamená číslo změny. Každá norma a kapitola je vedena samostatně a zároveň je samostatně číslována včetně příloh. Příručku schvaluje ředitel společnosti, a to svým podpisem. Přezkoumává ji z hlediska systémů PVJ, (z hlediska systému EMS představitel vedení pro EMS, z hlediska BOZP představitel vedení pro BOZP), který je odpovědný i za její vydávání, přičemž v platnost vstupuje tzv. dnem účinnosti. PISŘ je přidělena vybraným zaměstnancům společnosti podle rozdělovníku, schvalovaným ŘS, proti podpisu – originál s podpisy zůstává u PVJ u výtisku č. 1, který je u PVJ uložen jako dokument pro sledování historie záznamu. Jeden výtisk je předán certifikačnímu orgánu, který je v rozdělovníku uveden na posledním místě. Se souhlasem ŘS mohou být výtisky PISŘ předány i zákazníkům společnosti. Zmíněné výtisky však nepodléhají aktualizaci a změnovému řízení a tato skutečnost je uvedena na titulní straně v řádku „Výtisk č.“ označena razítkem „Neřízený dokument“. Takto označené výtisky PISŘ může předat pouze ředitel společnosti. O těchto výtiscích vede evidenci PVJ společnosti. Za

provedení prověrky jednotlivých kapitol příručky, jejich věcnou a formální správnost jsou odpovědní vedoucí zaměstnanci. Každou změnu zapíše PVJ do Listu změn a revizí, novelizované kapitoly PISŘ (tzn. po každé provedené změně) předává PVJ držitelům příručky (podle rozdělovníku) proti podpisu. PVJ je povinen vyměnit původní obsah kapitoly za novelizovaný a původní obsah skartovat. Původní obsah změněné kapitoly příručky zůstává pouze u „Výtisku č. 1“ s vyznačením v příslušné kapitole příručky „Neplatné“ (uloženo opět u PVJ), pro sledování historie dokumentu. Den účinnosti příslušné změněné kapitoly příručky se mění na titulní straně této kapitoly a všech dalších stranách této kapitoly. Za provedení revize odpovídá PVJ. Příručka podléhá revizi stejně jako ostatní dokumentace a to jednou za 3 roky od data vydání. Každá revize se zapíše do Listu změn a revizí. Po každé provedené revizi je nové číslování změn za lomítkem od 0 jen u příslušných změněných stran. Účelem revize je zajištění aktuálního stavu a rozhodnutí o případném novém vydání. Nové vydání se provádí vždy při neúnosném počtu změn a rozhodne o tom PVJ. Kompletní staré vydání výtisku č. 1 s označením „Neplatné“ je archivováno u PVJ. Ostatní stará vydání příručky jsou stažena z oběhu, přiděleny příručky nové a staré skartovány (zlikvidovány). U PVJ jsou uložena všechna vydání příruček výtisků.1 jako historický dokument pro sledování vývoje dokumentu s označením „Neplatné“. Při revizi se mění i číslo za lomítkem v záhlaví označující rok. Např. při vydání č.1 je Příručka označena OS 00/2008 a po revizi je vydání č.2 s označením OS 00/2009

4.3.3 Řízení dokumentů

Dokumentace systémů ve společnosti je vytvořena tak, že má pyramidální strukturu a je vytvořena ve třech úrovních.

- První úroveň (tzn. nejvyšší) dokumentaci systémů tvoří PISŘ jakosti (samozřejmě i ŽP, BOZP), která je základním dokumentem systémů ve společnosti a popisuje systém managementu jakosti (systém ŽP společnosti a systém managementu BOZP).
- Druhou úroveň dokumentů tvoří organizační směrnice a příkazy ředitele společnosti – řídicí dokumenty s působností pro celou společnost.
- Třetí úroveň tvoří pracovní postupy, technologické postupy, katalogy, plány apod., dokumenty, které popisují provádění činností při jedné operaci, na jednom pracovišti apod.

Řízení příručky je popisováno již výše.

Zaměstnanci společnosti smí používat, využívat a pracovat jen podle platné dokumentace. Aby mohla společnost provádět stavební činnost, musí samozřejmě dodržovat i zákonné předpisy, vyhlášky, nařízení, respektovat technické normy apod., tyto dokumenty jsou ve společnosti považovány za externí, jejich řízením, objednáváním, registrací a zapůjčením je ve společnosti pověřen EŘ. Za řízení údajů dat v PC jsou odpovědni příslušní zaměstnanci, kteří s PC pracují. Za vydávání, evidenci, distribuci a aktualizaci veškeré dokumentace je odpovědný PVJ, který má v evidenci vždy pouze platné dokumenty, včetně všech provedených změn a revizí a u něhož jsou uloženy vždy výtisky č.1. Seznam všech platných dokumentů integrovaného systému vydaných podle rozdělovníku první úrovně společnosti je uveden vždy v přílohách konkrétních kapitol.

4.3.4 Řízení záznamů

Společnost vytváří a udržuje záznamy, aby mohly být poskytnuty důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému. Záznamy jsou uchovávány na příslušných pracovištích podle potřeby po dobu maximálně dvou let, v odůvodněných případech i déle. Po tomto termínu jsou záznamy archivovány. Všechny záznamy ve společnosti splňují tato kritéria:

- čitelnost
- identifikovatelnost– datum, podpis, přiřaditelnost ke konkrétním činnostem
- snadnou vyhledatelnost
- evidence.

Záznamy provádějí ti zaměstnanci společnosti, kteří mají za provádění záznamů odpovědnost, jež je popsána v jednotlivých dokumentech systémů, tzn. v příručce, OS, příkazech ředitele a pracovních náplních. Záznamy jsou všichni zaměstnanci povinni provádět pouze na platných formulářích, protokolech a dalších dokumentech, přičemž všechny vzory platných formulářů jsou uloženy u PVJ. Záznamy jsou prováděny na formulářích nesmazatelně nebo uloženy v paměti PC. Opravy záznamu zpracovaného v papírové formě se provádí přeškrtnutím neplatného nebo chybného záznamu tak, aby text zůstal čitelný. U takovéto opravy musí být uvedeno datum a podpis oprávněného zaměstnance. Záznamy na formulářích, protokoly apod. jsou uloženy v šanonech u příslušných zaměstnanců, a to tak, aby byly okamžitě dostupné a snadno vyhledatelné. Formuláře a protokoly se záznamy jsou chráněny proti zneužití v uzamykatelných kancelářích a skříních. Všechny druhy záznamů prováděných ve společnosti MTS GROUP s.r.o. jsou uvedeny v organizační směrnici OS 05/2005 Řízení záznamů.

4.4 Odpovědnost vedení organizace

4.4.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vrcholové vedení společnosti poskytuje důkazy o své odpovědnosti, angažovanosti a aktivitě vedoucí k neustálému zlepšování. Tyto důkazy jsou dány:

- sdělováním uvnitř společnosti, že je důležité plnit požadavky zákazníka stejně jako zákonné požadavky a požadavky předpisů,
- stanovením politiky jakosti (ŽP, BOZP),
- zajišťováním, že jsou stanoveny cíle,
- prováděním přezkoumání systémů,
- zajišťováním dostupnosti zdrojů.

4.4.2 Zaměření na zákazníka

Společnost MTS GROUP s.r.o. si uvědomuje, že jen spokojený zákazník je zárukou udržení firmy na trhu práce, a proto vedení má zajištěny procesy tak, aby byly splněny jeho požadavky, které jsou ve společnosti respektovány od vstupu zakázky do společnosti až po provedení stavby a její úspěšné předání zákazníkovi bez vad a nedodělků, včas a v dohodnutém termínu. Požadavky zákazníka jsou pravidelně zjišťovány při poptávce, vypracováním a podáním nabídky, uzavřením SOD, převzetím staveniště, dále v průběhu výstavby, při předávání hotového díla a při případných reklamacích.

4.4.3 Politika jakosti

Vrcholové vedení společnosti vyhláší politiku jakosti (ŽP, BOZP), která je vydávána příkazem ředitele. PVJ odpovídá za to, že jsou s politikou prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci společnosti na všech úrovních řízení formou setkávání všech zaměstnanců společnosti které se koná pravidelně jednou za rok v měsíci lednu (nejpozději do 31.1.). Nově nastupující zaměstnanec seznamuje s politikou společnosti při nástupu do pracovního poměru opět PVJ. Politika je dlouhodobá na 3 roky a odpovídá záměrům společnosti, zahrnuje osobní angažovanost a aktivitu při plnění požadavků. Dále politika zahrnuje neustálé zlepšování efektivnosti systémů,

poskytuje rámec stanovení a přezkoumání cílů, je sdělována a vysvětlována na základě podkladů členů VV. PVJ také odpovídá za aktualizaci, ale politiku jakosti schvaluje ŘS.

4.4.4 Plánování

✓ Cíle jakosti

Aby mohla být realizována politika jakosti (ŽP, BOZP), má vedení společnosti stanoveny měřitelné cíle pro plnění této politiky. Cíle jsou stanoveny návazně na politiku a rozpracovány do jednotlivých úkolů, které schvaluje ŘS. Za zpracování cílů včetně případné aktualizace odpovídá PVJ na základě podkladů členů vrcholového vedení společnosti a vedoucích pracovníků.

✓ Plánování managementu jakosti

Ve společnosti jsou stanoveny procesy, související činnosti, cíle a úkoly tak, aby byly splněny požadavky potřebné pro zajištění efektivního fungování systémů. K těmto činnostem patří i plánování výchovy a výcviku pracovníků, plánování interních auditů, plánování finanční a investiční, plánování oprav strojního a dopravního parku, za které odpovídá VV společnosti.

4.4.5 Odpovědnost, pravomoc, komunikace

✓ Odpovědnost a pravomoc

Společnost MTS GROUP s.r.o. má stanovenou organizační strukturu (Příloha 3), v jejímž rámci jsou uvedeni vedoucí pracovníci a funkce odpovědné za činnosti, kterými jsou zajišťovány funkce společnosti. V interní dokumentaci je odpovědnost uvedena pouze rámcově a pouze u VV a vedoucích zaměstnanců, protože podrobné vymezení odpovědnosti a pravomocí jsou vymezeny v pracovních náplních VV, ŘS, VŘ, EŘ, TŘ, vedoucí přípravy a zakázky, PVJ...

Např. PVJ je jmenován Příkazem ředitele, ředitelem společnosti a pracuje jako externí zdroj. Kontrolu činnosti práce PVJ provádí ředitel společnosti, a to na základě podepsané smlouvy o spolupráci (kde jsou stanoveny podmínky a odpovědnosti), stanovení náplně práce (odpovědností a pravomocí), měsíčních zpráv o stavu procesů (vytváření, uplatňování a udržování systému), předkládání zpráv VV o stavu systémů a potřebě zlepšování, realizování požadavků zákazníka v celé společnosti.

✓ Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace je ve společnosti zajišťována zejména formou pracovních porad vedení společnosti se stavbyvedoucími, VPZ, kde se v pravidelných intervalech (minimálně jednou za měsíc) řeší otázky provozu staveb. Informace z porady spolu se zadanými úkoly jednotlivým zaměstnancům jsou pak vydány jako „Zápis z porady“ a rozděleny zaměstnancům podle rozdělovníku. Ředitelé útvarů jsou povinni přenášet informace a úkoly z porady výroby na příslušné zaměstnance ve svých útvarech. Dále je komunikace zabezpečena každodenním kontaktem se zaměstnanci a dodavateli. Součástí vnitřní komunikace jsou i pravidelné měsíční porady VV, které hodnotí předmět činnosti MTS GROUP s.r.o. a stav systémů ve společnosti, plnění cílů a analyzování podnětů pro zlepšování. Za organizování těchto porad je odpovědný ŘS a zápis z nich je rozdělován podle rozdělovníku. Komunikace na všech úrovních o stavu jakosti ve společnosti provádí PVJ jedenkrát za rok. Na těchto setkáních informuje PVJ všechny zaměstnance společnosti zejména o výsledcích interních popř. externích auditů, stavu systému managementu jakosti (ŽP), o uplatňování politiky a plnění cílů a opatření ke zlepšování systémů společnosti.

4.4.6 Přezkoumání systému managementu

Vedení společnosti hodnotí všechny systémy jednou ročně. Prověřuje jejich přiměřenost, funkčnost, efektivnost a účinnost ve vztahu k politice a stanoveným cílům a úkolům. K provedeným zjištěním pak vedení přijímá opatření k nápravě, popř. preventivní opatření ke zlepšování systémů společnosti.

✓ Vstup do přezkoumání

Vedením společnosti jsou nejprve projednávány určité oblasti:

- výsledky auditů (interních a externích) ve formě souhrnné zprávy, informace o stavu systému managementu jakosti – analýza neshod v rámci QMS na základě vyhodnocení záznamů o jakosti v útvarech
- informace o kvalitě (souhrnné informace o výsledcích rozboru reklamací, stížností a připomínek zákazníků) a hodnocení jejich spokojenosti
- opatření k nápravě a preventivní opatření včetně kontroly plnění úkolů plynoucích z předchozích jednání vedení
- plnění politiky jakosti cílů, jakosti a úkolů k plnění cílů jakosti

- přezkoumání dostatečných zdrojů technických, materiálních, informačních, personálních a finančních
- celkové hodnocení systému managementu jakosti a závěry, zda a kde je nutné provést v systému managementu změny, případně zlepšení
- výkonnost procesu řídicího a procesu realizačního a následného hodnocení o shodě produktu.

Poté se zpracovává zpráva k přezkoumání QMS vedením společnosti ve výše uvedené struktuře, za což je odpovědný PVJ na základě podkladů od příslušných vedoucích pracovníků.

✓ Výstup z přezkoumání

Výstup zahrnuje všechna rozhodnutí a opatření vztahující se ke zlepšování systémů a jeho procesů, ke zlepšování produktu vzhledem k požadavkům zákazníka a k potřebám zdrojů, a to technickým, personálním i ekonomickým.

Záznam o provedení přezkoumání systémů, závěrech a opatřeních pro zlepšování, který je zároveň součástí zápisu z porady VV, vypracovává PVJ.

4.5 Management zdrojů

4.5.1 Poskytování zdrojů

Společnost určuje a poskytuje zdroje potřebné pro uplatňování a udržování systémů a neustálé zlepšování jeho efektivnosti, dále pak pro zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků. Zajištění zdrojů pro plnění politiky, cílů, úkolů a udržování systémů společnosti a tím zabezpečení systémů pro plnění přání a požadavků zákazníka je prvořadý předpoklad pro úspěšnou podnikatelskou činnost společnosti. Vedení společnosti proto zajišťuje zdroje materiální, technické, informační, personální a finanční, přičemž všechny uvedené zdroje jsou plánovány tak, že odpovědnost za zpracování plánů má EŘ a odpovědnost za podklady pro plánování zdrojů mají ve společnosti příslušní ředitelé útvarů.

4.5.2 Lidské zdroje

Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost, jsou kompetentní na základě příslušného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

4.5.3 Infrastruktura

MTS GROUP s.r.o. má vytvořeny z hlediska infrastruktury všechny podmínky pro úspěšné a kvalitní provádění všech činností podle požadavků a přání zákazníka. Sídlo společnosti je v Pardubicích v pronajaté budově, která zahrnuje kanceláře pro THP pracovníky včetně sociálního zázemí, skladové prostory a parkovací plochy pro parkování automobilů zaměstnanců a zákazníků. Správní část budovy má dostatečný počet kanceláří, vybavených moderně kancelářským nábytkem a moderní počítačovou technikou, pro všechny THP včetně kanceláře jednatele společnosti. Vybavení SW a HW je ve společnosti na dobré technické úrovni. Všichni vedoucí pracovníci jsou vybaveni vlastním osobním počítačem včetně možnosti připojení na síť internetu. Do sítě jsou propojeny taktéž i jednotlivé počítače pracovníků správy. Společnost nemá své vlastní dílny sloužící k opravě dopravní techniky a strojů, protože tato činnost je zabezpečována zdroji externími.

4.5.4 Pracovní prostředí

Společnost samozřejmě zajišťuje, aby pracovní podmínky a prostředí měly pozitivní vliv na motivaci, bezpečnost, spokojenost a výkonnost zaměstnanců a tím aby se zlepšila výkonnost celé společnosti. V rámci pracovního prostředí stanovuje a provádí opatření k ochraně zdraví při práci, k ochraně ŽP, monitoruje činnosti s cíle zvýšit efektivitu na pracovišti a vytváří a udržuje pozitivní klima ve společnosti. Vedení poskytuje všem pracovníkům zaměstnaným ve společnosti kulturní prostředí tak, aby všichni mohli provádět činnosti, za které jsou odpovědni.

4.6 Realizace produktu

4.6.1 Plánování realizace produktu

Je samozřejmostí, že společnost plánuje a rozvíjí procesy potřebné pro realizaci produktu a plánování je v souladu s požadavky na systém jakosti. Při plánování realizace produktu musí nejprve určit cíle jakosti a požadavky na produkt, které čerpá z poptávky zákazníka, SOD, stavební a technické dokumentace, atestů dodávaných materiálů a etnických zařízení, ČSN, zákonů apod. Po vytvoření procesů a dokumentací vhodných pro realizaci produktu, včetně poskytnutí zdrojů (proces řídicí a realizační, dokumentace systémů, externí dokumentace), určí požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontroly a zkoušení, které jsou specifické pro produkt

a kritéria pro přijetí produktu a celé plánování zakončí určením záznamů potřebných pro poskytnutí důkazů, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky.

4.6.2 Procesy vztahující se k zákazníkovi

V první fázi je potřeba vytyčit, určit požadavky týkající se produktu, které jsou dokumentovány v technických normách pro výrobky, v poptávkách zákazníků, SOD, předávacích protokolech, dotaznících apod. Druhá fáze spočívá v přezkoumání těchto požadavků týkajících se produktu a následuje komunikace se zákazníkem, kde společnost efektivně uplatňuje způsoby pro vzájemnou komunikaci

4.6.3 Návrh a vývoj

Již výše jsem zmiňovala skutečnost, že Návrh a vývoj je vyloučen, nicméně vedení společnosti neustále sleduje vývoj trendů v oblasti nových moderních technologií a materiálů.

4.6.4 Nakupování

V samotném procesu nakupování společnost zajišťuje, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifickým požadavkům na nakupování. Nákup se provádí u dodavatelů, kteří jsou vybráni na základě určitých kritérií (popsaných v pracovním postupu a následně zapsáni do seznamu dodavatelů). Při nakupování je jednoznačně definováno, jaký produkt se má nakoupit a zajišťuje se přiměřenost specifikovaných požadavků pro nakupování dříve, než se sdělí dodavateli. Nezbytnou součástí fáze nakupování je ověřování nakupovaného produktu, které spočívá v kontrole při nákupu od dodavatelů, při nákupu materiálu, zboží a provádí jej odpovědný zaměstnanec. Shodu dodaného materiálu nebo zboží potvrdí příslušný zaměstnanec zápisem na dodací list (daňový doklad).

4.6.5 Výroba a poskytování služeb

Společnost plánuje a realizuje výrobu za řízení určitých podmínek, validuje realizační proces konkrétními způsoby, během realizace stavby identifikuje a sleduje stavbu pod názvem stavby a číslem SOD nebo číslem objednávky. Pečuje o majetek zákazníka pevně stanovenými způsoby.

✓ Ochrana produktu

Zachovává shodu dodaných materiálů a zařízení v průběhu interního zpracování a dodání. Toto zachování zahrnuje identifikaci nakoupeného produktu, manipulaci s produktem, skladování nakoupeného produktu a ochranu nakoupeného produktu (ochrana proti krádeži, počasí, poškození apod.). Za ochranu produktu (v našem případě většinu stavby) odpovídá společnost až do předání kompletního produktu objednavateli. Ochrana je zabezpečena uzamčením produktu (stavby), popř. najmutím bezpečnostní agentury. MTS GROUP s.r.o. je pojištěna proti škodě na majetku zákazníka.

4.6.6 Řízení monitorovacích a měřicích zařízení

Společností jsou určena monitorování a měření, která se mají provádět a monitorovací a měřicí nástroje potřebné pro poskytnutí důkazů o shodě produktu s určenými požadavky. Mezi určená monitorování a měření lze zařadit náplně práce, četnost měření, přesnost stavby, prověření funkčnosti a efektivnosti QMS, plnění cílů jakosti, finanční toky, zálohy, fakturace, kvalitu dodávaného materiálu, kvalitu dodavatele, dále potom předání stavby (bez vad, s vadami), úspěšnost nabídek, počet ujetých km a spotřebu PHM, náklady na opravy a v neposlední řadě měření podle KZP, TD (zápisy o kontrolách, naměřených hodnotách). U určených nástrojů pro monitorování a měření stojí za zmínku KP, KZP, hodnocení zákazníka, hodnocení zákazníkem, zpráva o systémech, vyhodnocení cílů, fakturace, zisk – rozvaha, dodací listy, předávací protokoly, měřidla nestanovená kalibrovaná, měřidla pracovní (informativní), délková měřidla, rovinná měřidla a nivelační přístroje.

Pro kontrolní měření používají SV měřidla nestanovená kalibrovaná, tato měřidla jsou kalibrována pouze při nákupu a jsou označena červenou značkou včetně značky kalibrační. Pro běžné měření jsou zaměstnanci používána pracovní měřidla nestanovená nekalibrovaná – informativní, označená zelenou značkou. Tato měřidla porovnává metrolog s měřidlem kalibrovaným, všechna jsou evidována a mají přiděleno evidenční číslo. U metrologa, mimo evidenci všech měřidel, je uložený i seznam vydaných měřidel. Za způsob používání měřidel, jejich udržování a skladování však odpovídají jednotliví pracovníci. Všechna měřidla podléhají metrologickému pořádku, který je dán zákonem č. 505/90 Sb. o metrologii, ve znění zákona č. 137/2002 Sb. a vyhlášky MPO č. 344/2002 Sb. a 345/2002 Sb., kterou se stanoví měřidla k povinnému ověřování a měřidla ke schválení. Za dodržování metrologického pořádku

a dostatečnost zdrojů na jeho udržování je odpovědný ŘS, za dodržování výše zmiňovaných zákonných ustanovení je odpovědný metrolog.

4.7 Měření, analýza a zlepšování

Společnost se rozhodla uplatňovat a plánovat činnosti monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné pro prokázání shody produktu, pro zajištění shody systému managementu a pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

4.7.1 Monitorování a měření

✓ Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je monitorována na základě informací při zpracování nabídky, při přezkoumání SOD nebo objednávky, při přebírání staveniště, při předávání hotových staveb, z vyplněného dotazníku hodnocení zákazníkem, z osobních kontaktů a na výstavách a veletrzích. Všechny jmenované způsoby získávání informací o spokojenosti zákazníka jsou odpovědnými pracovníky vyhodnocovány a je o nich informováno vedení společnosti, poté jsou informace dále projednávány na poradách vedení spolu s informacemi z analýz dotazníků od významných zákazníků (např. kvalita provedených prací, rychlost provedení apod.). Na základě hodnocení těchto informací a údajů pak vrcholové vedení přijímá návrhy k preventivním opatřením nebo opatřením k nápravě, která jsou zpracovávána ve spolupráci s PVJ.

✓ Interní audit

Ve společnosti jsou interní audity plánovány v pravidelných intervalech, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům a zda je systém efektivně uplatňován a udržován. Plán interních auditů je každoročně vyhlášen příkazem ředitele na základě podkladu PVJ. V případě, že vznikne nutnost provedení mimořádného auditu (např. časté reklamace), provede se audit neplánovaný, mimo roční program auditů interních.

Postup činností při plánování, přípravě, průběhu a vyhodnocení interního auditu je popsán kroky ve vývojovém diagramu včetně odpovědností (Příloha 4).

✓ Monitorování a měření procesů

Společností jsou aplikovány vhodné metody monitorování a měření všech procesů. Tyto metody prokazují schopnost procesů dosáhnout plánovaných výsledků. Není – li plánovaných výsledků

dosaženo, je provedena náprava tak, aby se zajistila shoda produktu. Zvláště se monitoruje proces řídicí a proces realizační. Zatímco do monitorování a měření procesu řídicího zařadíme: naplně práce, plnění úkolů zaměstnanců, stav měřidel, četnost měření, přesnost měření, prověření funkčnosti a efektivnosti QMS, plnění cílů jakosti, finanční toky, zálohy a fakturace, do procesu realizačního kontrolně zkušební plán, měření stavby, zápisy ve stavebním deníku, plnění termínů, předání stavby; časové zpracování nabídky; ujeté km, spotřebu PHM a opravy techniky.

✓ Monitorování a měření produktu

V praxi monitorujeme a měříme stavbu tak, aby si ověřila, zda byly požadavky zákazníka na stavbu splněny. Toto monitorování je prováděno v příslušných etapách a v souladu s plánovanými činnostmi.

V případě monitorování stavby: poptávka, stavební dokumentace, položkový rozpočet, nabídka společnosti – eviduje a hodnotí TR, SOD nebo objednávka – eviduje a hodnotí ER, poptávky dodavatelů, měření konečného produktu, dodací listy na materiál, prohlášení o shodě a revize na technické dodávky, zápisy v SD, předání stavby, hodnocení dodavatelů – provádí, eviduje a uvolnění schvaluje VR, hodnocení zákazníkem, ekonomika stavby eviduje a hodnotí VR.

Měření stavby: stanovením používaných měřidel, stanovením odchylek, pomocí nestanovených měřidel kalibrovaných, pomocí měřidel informativních.

4.7.2 Řízení neshodného výrobku

Společnost zajišťuje, že stavba, která není ve shodě s požadavky na stavbu, je identifikována a řízena tak, aby se zabránilo nezamýšlenému předání. Nástroje, související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodnou stavbou jsou stanoveny v interní dokumentaci společnosti.

V praxi by následující problém mohl vypadat následovně:

- přijetí opatření k odstranění zjištěné neshody – SV přijme opatření k vyřešení neshody při jejím zjištění, případně pozastaví stavební činnost a informuje VR, zákazníka nebo projektanta a ten přijme taková opatření, která neshodu odstraní,
- schválení používání, uvolnění nebo přijetí s písemnou výjimkou udělenou zákazníkem, projektantem nebo stavebním dozorem,
- přijetí opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití – následnou demontáží provedené stavby (části) a provedení stavby (části) v souladu s požadavky.

Dále jsou zajišťovány shody s požadavky na stavbu nákupem a dodáním stavebních materiálů a prací. V případě neshodného dodání stavebního materiálu nebo prací při vstupu je uplatňována reklamáce okamžitě a požadována náprava nebo výměna materiálu. Při zjištění neshody v průběhu stavby (po dodání) je vyvoláno reklamační řízení a požadována náprava. Odpovědnost za shodu s požadavky u nakupovaných materiálů a služeb mají ti zaměstnanci, kteří nákup zajišťují nebo materiál a práci přebírají.

4.7.3 Analýza údajů

Společností jsou určovány, shromažďovány a analyzovány vhodné údaje tak, aby byla prokázána vhodnost a efektivnost systému managementu jakosti a aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat zlepšování. Analýzy údajů poskytují informace týkající se:

- spokojenosti zákazníka – na základě dotazníku,
- výsledků IA – na základě zpráv z IA a celkového hodnocení systémů,
- vyhodnocování úspěšnosti zakázek – na základě porovnání poptávek a úspěšných nabídek,
- výsledků neshod – na základě reklamačních řízení,
- vyhodnocování dodavatelů – na základě formuláře a vzniklých neshod,
- nákladů na opravy techniky – na základě poruchovosti a nakoupených ND,
- nákladů na vzdělání pracovníků společnosti a hodnocení efektivnosti vzdělávání – na základě vydaných finančních prostředků a na základě přínosu zaměstnanců ke zlepšení efektivnosti pracovních činností, pracovních úrazů apod.

4.7.4 Zlepšování

✓ Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování efektivnosti systémů a to využíváním politiky, stanovením cílů pro tuto politiku, výsledky IA, analýzami údajů, opatřeními k nápravě, preventivními opatřeními a přezkoumáním obou systémů.

✓ Opatření k nápravě

Aby se zabránilo opakovanému výskytu neshod, provádí společnost opatření k odstranění jejich příčin. Opatření k nápravě jsou přiměřená důsledkům zjištěným neshod. Společnost má dokumentovaný postup, kterým jsou stanoveny požadavky na přezkoumání, určení příčin neshod, vyhodnocení potřeby opatření, kterým se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou, určení a uplatnění potřebného opatření, záznamy výsledků provedených opatření, přezkoumání provedeného opatření.

✓ Preventivní opatření

Určuje opatření k odstranění příčin potenciálních neshod, aby zabránila jejich výskytu. Preventivní opatření jsou přiměřená důsledkům potenciálních problémů. I v tomto případě má společnost vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení požadavků na určení potenciálních neshod a jejich příčin, vyhodnocení potřeby opatření k zabránění výskytu neshod, určení a uplatňování potřebného opatření, záznamy výsledků provedených opatření, přezkoumání provedeného opatření.

Závěr

Jak již bylo řečeno, hlavním důvodem rozhodnutí přijmout certifikaci bylo, že si vedení společnosti uvědomuje závazek a odpovědnost nejen vůči všem zainteresovaným stranám, ale i vůči všem zákazníkům a zaměstnancům. Dle mého názoru vedení svůj hlavní cíl splnilo, protože systémy managementu vybudované ve společnosti jsou zárukou stability procesů, jsou zárukou, že vedení společnosti a všichni zaměstnanci se budou řídit všemi zákonnými předpisy a budou naplňovat všechna přání a očekávání jejich současných i budoucích zákazníků a všech zainteresovaných stran. Soudím tedy, že aplikace ISO norem byla pro společnost určitě prospěšná.

Mimo to, že společnost má vytvořeny, dokumentovány, uplatňovány a udržovány systémy jakosti, životního prostředí a BOZP v souladu s požadavky mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2001, 14001:2005 a OHSAS 18001:2002, všechny tyto systémy i neustále zlepšuje a zefektivňuje. Určuje posloupnosti a vzájemné působení těchto procesů, určuje kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů. Dále se společnost zavazuje zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro fungování procesů a pro jejich monitorování formou základních specifikací procesů a přezkoumáním všech tří systémů. Po monitorování, měření a analyzování procesů, uplatňuje společnost opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování.

V neposlední řadě potom společnost vytváří a udržuje záznam, aby mohly být poskytnuty důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému. Záznamy jsou uchovávány na příslušných pracovištích podle potřeby po dobu maximálně dvou let, v odůvodněných případech i déle. Po tomto termínu jsou záznamy archivovány.

Vedení společnosti hodnotí všechny systémy jednou ročně. Prověřuje jejich přiměřenost, funkčnost, efektivnost a účinnost ve vztahu k politice a stanoveným cílům a úkolům. K provedeným zjištěním pak vedení přijímá opatření k nápravě, popř. preventivní opatření ke zlepšování systémů společnosti.

Konstatuji, že stanovený cíl mé práce byl splněn. Provedením analýzy jsem zjistila, že management kvality ve společnosti MTS GROUP s.r.o. je na velmi vysoké úrovni z hlediska fungování v každodenní praxi, z čehož plyne, že je plně vyhovující požadavkům normy ISO

9001. To je pro společnost velkým přínosem, nýbrž vysoká úroveň jakosti se kladně promítne do ukazatelů, jako je např. podíl na trhu, tržby a zisk.

MTS GROUP s.r.o.podle mého názoru dostává slibu nadále prohlubovat dobré jméno společnosti a to konkrétně vysoce kvalitní prací, profesionálním vystupováním zaměstnanců a aktivním přístupem k řešení přání a požadavků zákazníků. Dále propracovává vybudovaný systém managementu jakosti a neustálým zlepšováním dosahuje vyšší spokojenosti zákazníků, což je velice důležité z toho důvodu, že spokojený zákazník je zárukou udržení firmy na trhu práce. V neposlední řadě také systematicky zvyšuje úroveň znalostí a kvalifikace zaměstnanců společnosti a neustále zlepšuje přímý vztah k jakosti práce.

Seznam použité literatury:

BĚLINA, P., DOHNALOVÁ, Ž., SVOBODA, L., Management kvality, bezpečnosti a životního prostředí. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 193 s. ISBN 978-80-7395-067-5

BRIŠ P.: Management kvality. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 213 s. ISBN 80-7318-312-9

CONCA, M. G., SCARPA, A. P., Quality & customer satisfaction. 1. vyd. Salem: GOAL/QPC, c2004. 120 s. ISBN 1-57681-059-3

VEBER, J. a kol: Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1

VEBER, J. a kol: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1

ZÍDKOVÁ, Helena. ZVONEČEK, František. Jakost – styl života pro třetí tisíciletí. 2. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 139 s. ISBN 80-7043-243-8.

Česká technická norma – ČSN EN ISO 9000. Praha : Český normalizační institut, 2006

interní dokumenty

Seznam zkratek

AQAP	Allied Quality Assurance Publications
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSN	Česká technická norma
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMS	Environmental Management System
EOQ	European Organization for Quality
EŘ	Ekonomický ředitel
ES	Evropské společnosti
EU	Evropské unie
IA	Interní audit
IIP	Investors in People
ISO	International Organization for Standardization
KZP	kontrolní a zkušební plán
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
ND	Náhradní díly
NPJ	Národní politika jakosti
OS	Organizační směrnice
PHM	Pohonné hmoty
PISŘ	Příručka integrovaného systému řízení
PJ	Příručka jakosti
PVJ	Představitel vedení pro jakost
QFC	Quality for Customers
QMS	Quality Management System
ŘS	Ředitel společnosti
SD	Stavební deník
SOD	Smlouva o dílo

SV	Stavbyvedoucí
THP	technicko – hospodářský pracovník
TQC	Total Quality Satisfaction
TQM	Total Quality Management
TŘ	Technický ředitel
VPZ	Vedoucí přípravy zakázky
VŘ	Výrobní ředitel
VV	Vrcholové vedení
ŽP	Životní prostředí

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Metoda PDCA	24
Obrázek 2 – ISO 9001:2000	28

Seznam příloh

Příloha 1 – Rozdělení procesů	57
Příloha 2 – Seznam platných dokumentů systému	58
Příloha 3 – Organizační struktura	59
Příloha 4 – Interní audit	60
Příloha 5 – Certifikáty společnosti	63

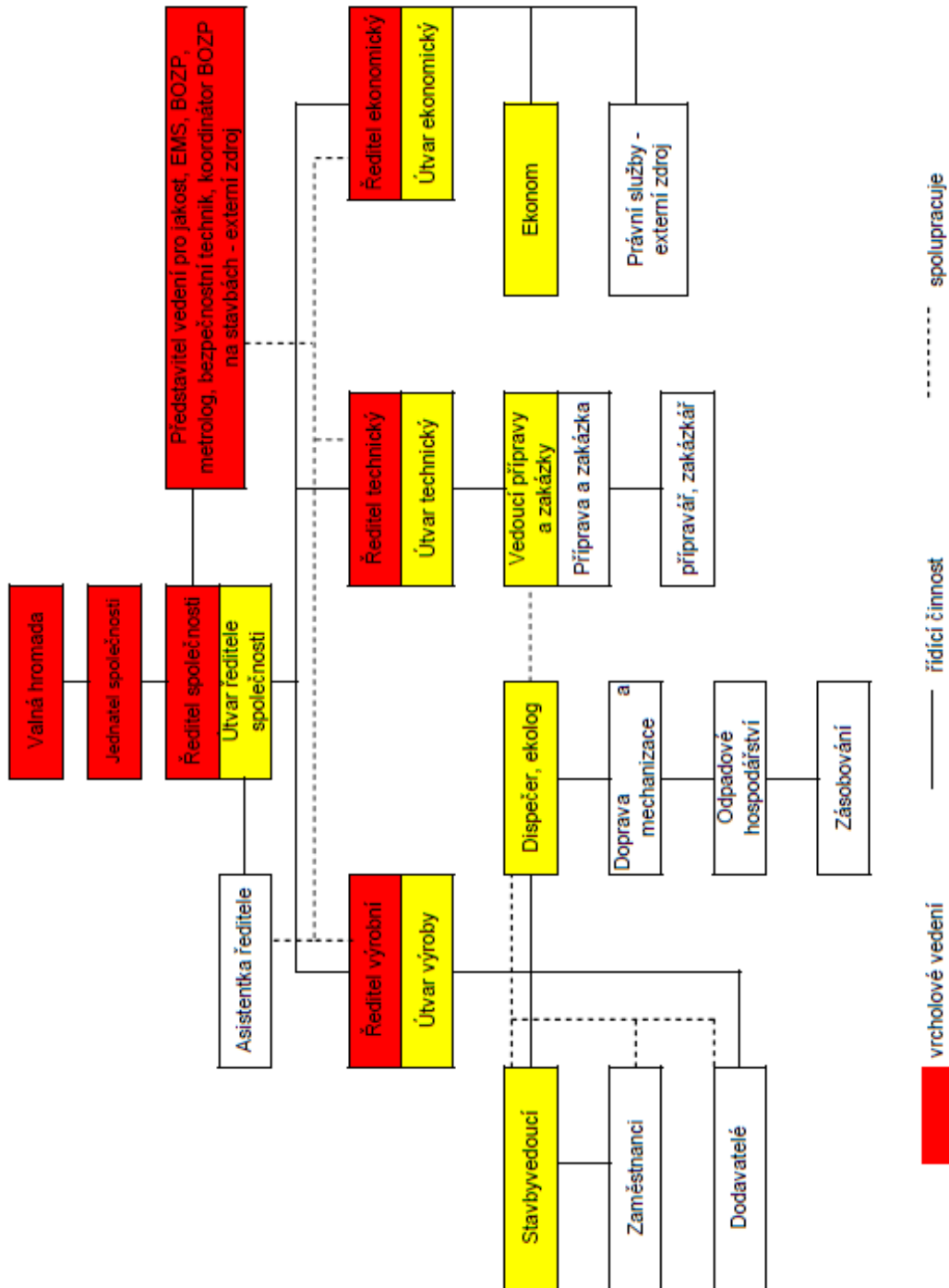
Příloha 1: Rozdělení procesů

Název procesu		Realizační	Dokumentace
Řídící prvky procesu	1 2 3	Provádění stavby Příprava a zakázka, nakupování Doprava a mechanizace	OS 01/2005 OS 01/2005 OS 01/2005
Podpůrné prvky	1 2 3	Provozní porady Zajištění zdrojů Obchodní činnost, marketing	
Vstupy	1 2 3	Podepsaná SOD Podmínky soutěže, projektová dokumentace PHM, náhradní díly	
Zdroje	1 2 3	Personální (zajištění pracovníků) Informační – výkaz, výměr Ekonomický	
Činnosti	1 2 3	Příprava stavby Poptání dodavatelů, zpracování nabídky, odevzdání nabídky Technické zajištění stavby	
Kritéria	1 2 3	Plnění termínů, kvalita a přesnost stavby, ekonomika stavby % vyhraných zakázek k počtu vypracovaných nabídek Včasná dodávka funkčních strojů, materiálu a prací	
Monitorování a měření procesu	1 2 3	KZP, měření konečného produktu Časové zpracování nabídky Ujeté kilometry, spotřebu PHM, opravy techniky	
Vyhodnocení	1 2 3	Předání stavby (bez vad, s vadami) Úspěšnost nabídek Počet ujetých kilometrů a spotřebu PHM, náklady na opravy	
Výstup	1 2 3	Předání stavby zákazníkovi SOD Náklady na dopravu a mechanizaci	
Odpovědnost	1 2 3	Pověřený stavbyvedoucí Vedoucí přípravy a zakázky Vedoucí dopravy a mechanizace	
Záznamy	1 2 3	Předávací protokol, konečná faktura Podklady pro nabídku, návrh SOD, nabídka Záznam o provozu automobilů a strojů	
Sledování vad z realizace (nebo z převímky vad)	1 2 3	Předávací protokol Hodnocení zákazníkem Doprava materiálu, provedené zemní práce	

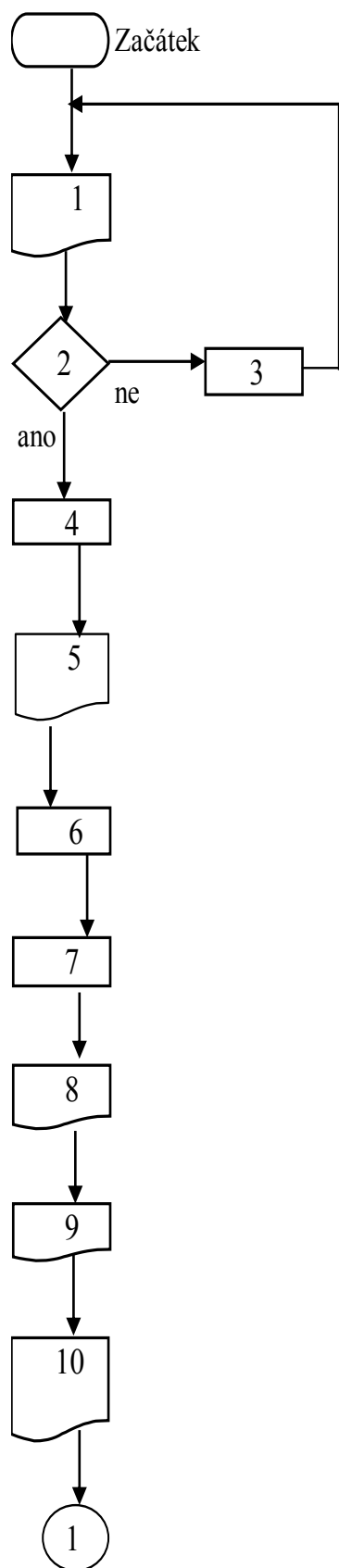
Příloha 2: Seznam platných dokumentů

Organizační směrnice (OS)	
Číslo	<i>Název organizační směrnice</i>
OS 00/2005	Příručka ISŘ
OS 01/2005	Provádění stavby
OS 02/2005	Životní prostředí
OS 03/2005	BOZP a PO
OS 04/2005	Opatření k nápravě a preventivní opatření
OS 05/2005	Řízení záznamů
OS 06/2007	Nakládání s NCHL
Technologické postupy (TP)	
Číslo	<i>Název technologického postupu</i>
TP 01/2004	Výroba a zpracování betonu
TP 02/2004	Provádění ocelových konstrukcí
TP 03/2004	Zásady dodržování kvality prací při betonáži
TP 04/2004	Provádění zděných konstrukcí a úprava povrchů
TP 05/2004	Stavební práce v zimním období
TP 06/2004	Orientační poměry složení malt a betonů
TP 07/2004	Vrstvené zateplovací systémy
TP 08/2004	Funkční odchylky pozemních staveb
Pracovní postupy (PP)	
Číslo	<i>Název pracovního postupu</i>
PP 01/2005	Výběr, hodnocení a opakované hodnocení dodavatelů
PP 02/2005	Reklamační řízení

Příloha 3: Organizační struktura



Příloha 4: Interní audit



1. Vypracování návrhu ročního programu IA

O: PVJ

2. Projednání návrhu ročního programu IA ve VV

O:PVJ S: VV

3. Úprava ročního programu podle připomínek VV

O:PVJ S: VV

4. Schválení ročního programu IA s podpisem PVJ a distribuce podle rozdělovníku

O: ŘS S:PVJ

5. Zpracování plánu interního auditu, dojednání místa, času a rozsahu IA a dalších náležitostí s vedoucím auditovaného pracoviště

O: VA S: vedoucí audit. pracoviště

6. Předání příslušné dokumentace systému managementu jakosti k provedení IA včetně zprávy z předchozího auditu.

O: PVJ S:VA

7. Projednání času a rozsahu s auditory, návrh kontrolních otázek a předání formulářů včetně dokumentace k prostudování, která se bude při auditu prověřovat a uložení úkolů členům auditního týmu

O: VA S: auditoři

8. Písemná příprava na audity.

O: VA S: auditoři

9. Provedení IA, tj. přezkoumání dokumentů z hlediska efektivnosti systému managementu jakosti a souladu dokumentovaných postupů s praxí včetně záznamů a posouzení účinnosti opatření z předchozího auditu

O: VA S: auditoři

10. Interní audit je dokumentován záznamem o konkrétních zjištěních z auditu o neshodě viz. „Záznam

o zjištěních z auditu“ zprávu viz. „Zpráva z auditu č.“, která obsahuje obecné údaje se záznamem o neshodě a výsledek auditu s kategorizací neshody viz KL (viz. pojmy) a závěr z auditu.

O: VA **S: auditor**

11. Předání vyplněné Zprávy viz.

př.č.8-2 vedoucímu auditovaného pracoviště (do 5-ti pracovních dnů)

O:VA **S: vedoucí pracoviště**

12. Zpracování ON vedoucím auditovaného pracoviště (včetně termínů), která jsou potřebná k odstranění příčiny neshody (do 3 pracovních dnů).

O: vedoucí auditovaného pracoviště

S: VA

13. Schválení navržených opatření PVJ. Pokud zjištěná neshoda je mimo rámec kompetencí vedoucího auditovaného pracoviště, stanoví opatření k nápravě včetně termínů PVJ.

O: PVJ

S: VA

14. Kontrola plnění opatření

včetně zápisu do formuláře „Zpráva z auditu č.“

O: VA

S: vedoucí audit. pracoviště, auditori

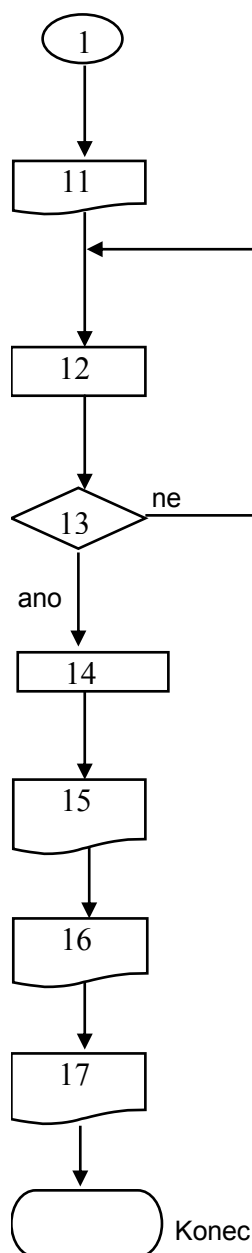
15. Informace o IA. – předání vyplněného formuláře př.č.8-2 „Zpráva z auditu č.“ včetně vyhodnocení IA podle rozdělovníku takto:

ŘS - Zpráva z auditu č. (př.č.8-2)

VA - Zpráva z auditu

Ved. audit. prac. - Zpráva z auditu

PVJ - Zpráva z auditu č. , Plán int. auditu č.



- Záznam auditu (př.č.8-3), který obsahuje záznam o zjištěních z IA Archivace – PVJ

O:VA

16. Informace o výsledcích auditů vedení společnosti

O: PVJ S:VA

17. Zpracování čtvrtletních zpráv o výsledcích IA pro VV
O:PVJ

Příloha 5: Certifikáty společnosti

ISO 9001



Společnost **MTS GROUP s.r.o.** je držitelem certifikátu ISO 9001.

ISO 14 001



Společnost **MTS GROUP s.r.o.** je držitelem certifikátu ISO 14 001.

OHSAS 18 001



Společnost **MTS GROUP s.r.o.** je držitelem certifikátu OHSAS 18 001.

MTS GROUP zařazena do Seznamu kvalifikovaných dodavatelů



V září 2007 byla společnost MTS GROUP s. r. o. „Rozhodnutím Ministerstva pro místní rozvoj ČR“ zapsána do Seznamu kvalifikovaných dodavatelů vedeného dle zákona č. 137/2006 Sb.