

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Hlediska kvality ve firmě typu chráněná dílna  
Ing. Martin Dostál

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Martin Dostál**  
Osobní číslo: **E16169**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Hlediska kvality ve firmě typu chráněné dílny**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je identifikovat aspekty kvality pro specifické prostředí, které představuje propojení výrobní firmy a chráněné dílny. Práce bude vycházet z obecných požadavků na řízení výrobní firmy a zohlední specifické postavení hendikepovaných pracovníků.

Osnova:

- Základní pojmy související se zpracovávanou problematikou.
- Identifikace aspektů kvality.
- Dotazníkové šetření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLECHARZ, P.** *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress Praha, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.


**ČASTORÁL, Z.** *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita J.A.Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.

**HORÁK, P.** *Role lokálních projektů v české politice zaměstnanosti*. Brno: MU Brno, 2014. ISBN 978-80-210-7489-7.

**OPATŘILOVÁ, D. a L. PROCHÁZKOVÁ.** *Předprofesní a profesní příprava jedinců se zdravotním postižením*. Brno: MU Brno, 2011. ISBN 978-80-210-5536-0.

**SIEGL, M. a Z. BRODSKÝ.** *Management: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.


Vedoucí bakalářské práce:

  
**doc. Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.**


Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.3.2019

Ing. Martin Dostál

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chci poděkovat Doc. Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D. za správné nasměrování a vedení při tvorbě bakalářské práce. Dále chci poděkovat rodině za soustavnou podporu a zázemí. A chci poděkovat i kolegům z chráněné dílny XY za umožnění práce s firemními daty a pracovníky.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce nejprve charakterizuje kvalitu ve výrobních podnicích obecně. Popisuje metody, normy a nástroje, jak kvality dosáhnout. Věnuje se i hodnocením pracovníků z hlediska výkonu. V další části se zabývá problematikou chráněných dílen a zaměstnávání osob se zdravotním postižením – hlavně z hlediska základních zákonů o lidských právech. Dále identifikuje aspekty kvality a formy jejich zjišťování. Poslední část zahrnuje praktickou aplikaci dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.

Pozn.: V práci je užíván termín „*chráněná dílna*“, protože byl definován zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.. Zákonem definovaná terminologie se změnila na termín „*zaměstnavatel na chráněném trhu práce*“, nicméně původní termín „*chráněná dílna*“ je stále v praxi užíván.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

chráněná dílna, zaměstnavatel na chráněném trhu práce, nástroje managementu kvality, dotazník

## **TITLE**

Aspects of quality in the company type of sheltered workshop

## **ANNOTATION**

This Bachelor thesis firstly characterizes the quality in manufacturing plants in general. Describes methods, standards and tools for achieving the quality. It also deals with performance evaluations of workers. In the next part it covers with the issue of sheltered workshops and employment of people with health disabilities - mainly from basic human rights law. Then it identifies the aspects of the quality and forms of their discovery. The last part includes the practical application of the questionnaire survey and its evaluation.

Note : The term "*sheltered workshop*" is used in the thesis because it was defined by the Employment Act No. 435/2004 Coll. The law-defined terminology has changed to the term "*Employer in the protected labor market*", however the original term "*sheltered workshop*" has been still in practice.

## **KEYWORDS**

sheltered workshop, employer in the protected labor market, quality management tools, questionnaire

# OBSAH

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Vymezení pojmu kvalita ve výrobní organizaci.....</b>	<b>13</b>
1.1 Základní principy managementu kvality obecně .....	13
1.2 Normy ISO řady 9000.....	17
1.3 Aspekty kvality výroby a služeb.....	21
1.4 Skupina nástrojů a metod managementu kvality .....	22
1.5 Hodnocení pracovníků .....	27
<b>2 Zaměstnávání zdravotně postižených osob, chráněná dílna.....</b>	<b>28</b>
2.1 Osoba se zdravotním postižením a její ochrana podle dokumentů OSN.....	28
2.2 Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením v právním řádu ČR.....	30
2.3 Chráněné dílny .....	34
2.4 Charakteristiky současného trhu práce v ČR ve vztahu k zdravotně postiženým	36
<b>3 Výběr hledisek pro zaměření na kvalitu v chráněné dílně.....</b>	<b>37</b>
3.1 Aspekty ve vztahu k zaměstnávání zdravotně postižených osob .....	37
3.2 Aspekty ve vztahu ke kvalitě výrobní organizace .....	38
<b>4 Identifikace aspektů kvality a formy jejich zjišťování.....</b>	<b>38</b>
4.1 Návrh fází postupu.....	39
4.2 Tvorba otázek pro dotazníkové šetření .....	40
<b>5 Ověření kvality ve vybrané chráněné dílně XY .....</b>	<b>43</b>
5.1 Fáze A: Ověření je zpracováno formou tabulky .....	44
5.2 Fáze B: Dotazníkové šetření a vyhodnocení.....	44
5.3 Fáze C: Hledisko výroby .....	48
<b>Závěr .....</b>	<b>51</b>

<b>Použitá literatura .....</b>	<b>53</b>
---------------------------------	-----------

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znázornění struktury normy ČSN EN ISO 9001:2015 v cyklu PDCA.....	19
Obrázek 2: Vývojový diagram přípravy plánu.....	24
Obrázek 3: Diagram příčin a následku .....	24
Obrázek 4: Paretův diagram.....	25
Obrázek 5: Příklad histogramu.....	26
Obrázek 6: Ishikawa diagram v chráněné dílně.....	41
Obrázek 7: Vyhodnocený dotazník.....	46
Obrázek 8: Plnění odvolávek zákazníka.....	49
Obrázek 9: Procenta zmetkovitosti.....	50

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obsah normy ČSN EN ISO 9001:2015.....	20
Tabulka 2: : Tabulka pro sběr dat.....	23
Tabulka 3: Zaměstnatelnost zdravotně postižených osob na trzích práce.....	35
Tabulka 4: Počet volných míst k 30.4.2018.....	36
Tabulka 5: Počet invalidních důchodců v ČR.....	37
Tabulka 6: Druhý zdroj pro dotazník (otázky B2).....	42
Tabulka 7: Ověření poměru invalidů v chráněné dílně XY.....	44
Tabulka 8: Tabulka pro sběr dat firmy XY.....	49

## **SEZNAM ZKRATEK**

ISO	International Organization for Standardization
EN	Evropská norma
ČSN	Česká technická norma
OSN	Organizace spojených národů
SMJ	System managementu jakosti
ERP	Enterprise Resource Planning
BP	Bakalářská práce

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se snaží spojit dvě zdánlivě odlišné oblasti a to management kvality moderní firmy a sociální hledisko firmy se zaměstnanci se sociálním postižením. Pro potřeby bakalářské práce byla vybrána jedna konkrétní firma – chráněné dílna XY z východních Čech, která řeší běžné ekonomické problémy, jako např. dravou konkurenci a tvorbu maximálního zisku. A zároveň musí brát ohledy na zvýšenou ochranu zdravotně postižených zaměstnanců, na které pobírá dotace. Je to nelehký úkol, prosperovat na trhu práce a dodržovat všechny podmínky chráněných pracovních míst. Tato firma podporuje významnou českou automobilku a musí splňovat ty nejpřísnější kritéria managementu kvality. Dále však zaměstnává hendikepované pracovníky, pro které musí být speciálně uzpůsobená pracoviště. Tato práce se zabývá v první části teoretickým popisem kvality ve výrobní organizaci, v druhé části shrnuje problematiku práce zdravotně postižených. Poté identifikuje hlediska kvality u prvních dvou částí práce a nakonec aplikuje vybraná hlediska kvality na konkrétní chráněnou dílnu XY.

Cílem práce je identifikovat aspekty kvality pro specifické prostředí, které představuje propojení výrobní firmy a chráněné dílny. Práce bude vycházet z obecných požadavků na řízení výrobní firmy a zohlední specifické postavení hendikepovaných pracovníků.

# 1 VYMEZENÍ POJMU KVALITA VE VÝROBNÍ ORGANIZACI

Tato kapitola se zabývá základními principy managementu kvality obecně a normami ISO řady 9000. Dále definuje aspekty kvality výroby a nástroje managementu kvality.

## 1.1 Základní principy managementu kvality obecně

Problematika kvality

Podle nejnovější definice dle normy ISO 9000 je jakost charakterizována jako : „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. V této definici jsou zajímavé dvě skutečnosti. Především definice hovoří o „požadavcích“ v množném čísle a bez přívlastků, tj. předpokládá, že kvalita je definována souborem požadavků a že tyto požadavky může definovat kterákoli zainteresovaná strana ( nejen zákazník, ale i např. vlastník, zaměstnanec, legislativa, dodavatel, konkurence atd.). Než se dospělo k této definici, prodělaly názory na jakost dlouhý historický vývoj. [1]

Jakost není neznámé slovo v historii lidstva. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy apod., si zároveň museli klást otázky typu : Podařilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Ušetří nám to síly? Bude nám chutnat? Nebude nám zima? Budeme se líbit? Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich.

K prvnímu posunu názoru na jakost došlo v období, kdy se produkt stal předmětem směny a vytvořil se vztah poskytovatel produktu – zákazník.

Pro tuto dobu bylo charakteristické, že ten, kdo produkt poskytoval, byl v přímém kontaktu se svým zákazníkem, či-li většinou znal jeho požadavky a přání. V případě výrobku zodpovídal i za to, že nakoupil kvalitní surovinu, i za to, jak je schopen jej učinit pro zákazníka natolik atraktivní, aby jej koupil, tedy za kvalitu prodeje příp. reklamy. S dalším rozvojem výroby pro směnu zodpovídal mistr za jakost výrobků vyrobených svými tovaryši resp. majitel manufaktury za jakost práce svých dělníků. [1]

Další rozvoj průmyslové výroby lze charakterizovat zvyšováním sériovosti a prohlubováním dělby práce. Tento trend si vyžádal, aby výrobky vykazovaly jistou shodu ( aspoň v předem určeném tolerančním rozhraní), jinak by byly pro další aplikace nepoužitelné. Vytvořil se požadavek standardizace, která se stala základem technické normalizace. V průběhu této etapy došlo ke dvěma zásadním změnám :

1. - k oddělení výrobních útvarů od útvarů kontroly. Útvary kontroly tvořily jakási síta, aby se nekvalitní výrobky nedostaly k zákazníkovi nebo k dalšímu zpracování.

2. - k zvýšení podílu státních orgánů na „tvorbě“ jakosti zavedením tzv. státních norem, které byly pro výrobce závazné. Rozšiřování sortimentu výrobků a požadavků na ně si vyžádalo zvýšení počtu těchto norem, např. na začátku 90. let u nás existovalo cca 25000 ČSN.

V průběhu dalšího vývoje výroby docházelo často k navýšení množství výrobků stejného provedení natolik, že nebylo možno kontrolovat každý výrobek, ale bylo nutno provádět kontrolu pouze některých výrobků na základě statistického výběru – byla zavedena tzv. statistická kontrola.

Už v průběhu tzv. kontroly výrobků se výrobce zajímal proč a kde zmetek vznikl a zaváděl „nápravná opatření“. Tato v první fázi postihovala hlavně výrobu, později se postih přesunul i na další útvary. Současně bylo stále více zřejmé, že pouhý výrobek bez vady, tj. výrobek plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí být úspěšný na trhu. Zákazníci zohledňovali i další požadavky jako pěkný vzhled, spolehlivost, dobrou ovladatelnost, později v souvislosti s ropnými krizemi i úspornost. [1]

Ve spojení s jistou nadvýrobou a s rozšířením počtu producentů vyrábějících podobné výrobky schopné uspokojit základní potřeby zákazníka se dostal požadavek na jakost do další dimenze. Producent musí dokázat, v čem je výrobek lepší než podobný od konkurence, čili musí prokázat jeho jakost. Tyto změny v nárocích na výrobek se nutně musely odrazit u producentů. Postupně se začalo prosazovat, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o jakosti se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce. Ovšem stranou pozornosti nemohly být ani další útvary, zvláště pak perfektní funkce servisu a služeb. Bylo tedy logické, že žádný útvar podniku nemohl převzít izolovaně všeobecnou odpovědnost za jakost. Odtud vyplynul zcela logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení. Japonci byli jedni z prvních, kteří pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost a zavedli všechny užitečné poznatky týkající se jakosti do každodenní praxe, a to nejen v podnicích, ale později i v dalších organizacích. [1]

Jedná se o zavedení systému managementu jakosti SMJ, což v praxi znamená úplné řízení všech činností, které mají vliv na jakost, to znamená od zajišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci, až po zpětnou vazbu ve spokojenosti zákazníků.

Současně bylo zjištěno, že jakost se nemusí týkat jen materiálních výrobků, případně služeb, které jsou s nimi přímo spojeny (obchodní, servis, apod.), ale i dalších služeb ovlivňujících

spokojenost lidí. Jedná se např. o ubytovací služby, právní poradenství apod. včetně služeb, které občanům poskytuje státní správa. Proto normy nehovoří o výrobcích, ale o produktech obecně.

Zavedení systému managementu jakosti většinou není konečnou fází rozvoje organizace. Organizace musí být především úspěšná. A to nejen z pohledu vlastníka, preferujícího hospodářský výsledek a zisk, ale i z pohledu zaměstnanců (bezpečnost práce a spokojenost), svého okolí (životní prostředí) apod. Míra této úspěšnosti závisí na tom, na kolik se jí podaří splnit soubor inherentních znaků z úvodní definice. [1]

Nyní je potřeba si odpovědět na otázku, co nutí producenty zajímat se o jakost. Je to jisté převýšení nabídky nad poptávkou, a tím zvýšená náročnost zákazníka.

Zákazník zřejmě upřednostní produkt, který bude nejen plnit jeho očekávání, nýbrž mu poskytne něco navíc. Například :

- má originální řešení,
- je doprovázen dalšími neočekávanými službami,
- je poskytnut „na míru“
- bude užíván s nižšími provozními náklady,
- bouří smysly (přitahuje),
- je něčím úplně novým.

To však vede ke zvyšování počtu faktorů, které vyvolávají spokojenost – to, co bylo nedávno „bonbónkem“, je dnes samozřejmostí.

Požadavek 21. století :

- kvalita je dnes samozřejmostí
- systém řízení bezpečnosti je základním předpokladem každého procesu
- ochrana informací je nezbytnou podmínkou
- etické podnikání. [1]

Převís nabídky nad poptávkou vyvolává jisté konkurenční tlaky. V této konkurenci obstojí lépe ta organizace, která lépe vyhoví zákazníkovi. Trh v současnosti nabízí poměrně široký rozsah vzájemně zaměnitelných výrobků. Tento trend se bude v rámci globalizace dále zvyšovat. Je na organizaci, aby nabídla, a je na zákazníkovi, aby si vybral. A ten (pomineme-li vliv reklamy) si vybere, co mu z jeho hlediska nejlépe vyhovuje. Jakost se tím stává konkurenční výhodou a jakostní produkt zlepšuje konkurenceschopnost organizace. Je pochopitelné, že zlepšená konkurenceschopnost znamená zlepšení ekonomické reality organizace a zvýšení zisků.

[1]

Jakost výrobků a služeb byla považována tradičně za problematiku, která přísluší do koncepcí mikrosféry a na státní úrovni či dokonce nadnárodní úrovni se jí není třeba příliš zabývat. Příslušné impulsy ve směru žádoucího vývoje jakosti poskytují zejména tržní síly. [2]

Tyto názory byly v posledním čtvrtstoletí překonány minimálně ze dvou důvodů. Jednak si státní struktury začaly uvědomovat, že v oblasti parametrů výrobků či služeb, které mají vliv na zdraví či život výrobků, tržní mechanismy fungují nedostatečně a tuto ochrannou funkci musí plnit státní orgány. Jednak se ukázalo, že rozdílná jakost některých výrobků může být tzv. technickou překážkou v obchodních vztazích integrující se Evropy. V důsledku tohoto poznání dochází postupně k intervenci států zejména v zemích s vyspělou tržní ekonomikou do oblasti jakosti.

Vedle aktivit, které mají zpravidla charakter regulativních požadavků na výrobky a služby, se lze setkat v současnosti u většiny států s vyspělou tržní ekonomikou s různými aktivitami na podporu jakosti, mezi nimiž důležitou roli hrají různá ocenění, at' výrobků nebo výrobců – národní ceny za jakost. [2]

Konec dvacátého století přináší v evropských strukturách rozvinutí základní teze o dimenzi kvality života, do podoby Evropské vize jakosti (EQV). Ta by měla představovat strategický přístup k dalšímu rozvoji jakosti v Evropě. Pilíři evropské vize kvality mají být jednak osvědčené tradiční hodnoty, dále prosazování partnerství (veřejného a podnikatelského sektoru, mezi podnikatelskými subjekty) a dále respektování národních různorodostí. [2]

Mezi nejdůležitější momenty, které nutí management organizací produkujících výrobky či služby věnovat trvalou pozornost procesům řízení jakosti lze bezpochyby zařadit :

- rostoucí složitost stávajících výrobků – nesvítime loučemi, ale úspornými žárovkami či zářivkami, nejezdíme v koňském povozu, ale v automobilech
- zvyšující se náročnost spotřebitelů při nákupu výrobků a služeb – nestačí již prodat lyže a vázání, ale spotřebitel očekává samozřejmý požadavek, že mu bude zabezpečena montáž vázání popř. přebroušení hran
- oblast jakosti výrobků, odpovědnosti za výrobek je upravena řadou zákonů a dalších předpisů včetně technických norem, nejen managementu podniku, ale i techničtí pracovníci připravující nové výrobky musí mít o nich povědomí a musí respektovat ve své činnosti
- nelze přehlédnout ani ekonomickou argumentaci, že péče o jakost je levnější záležitostí, než všechny důsledky spojené s nedostatečnou jakostí. [2]

## 1.2 Normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách platných pro jakýkoliv typ, resp. obor organizace :

1. Výchozí zásadou je **orientace na zákazníka**. V literatuře se lze setkat i s dalšími výrazy : kvalita pro zákazníka (QFC – Quality for Customers), úplné uspokojení kvalitou (TQC – Total Quality Satisfaction), zákazník v ohnisku zájmu ( CF – Customer Focus). Její podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a dodávanými výrobky a/nebo službami plnit jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání.

2. Moderní management klade významný nárok na **vedení** vedoucími pracovníky v tom smyslu, aby určili hlavní směr vývoje jimi řízené organizace a dále aby iniciovali, aktivizovali, plně zapojili podřízené pracovníky k dosažení těchto záměrů.

3. **Pracovníci** na všech úrovních organizace jsou důležitým elementem, který významně ovlivňuje kvalitu produktů a/nebo služeb.

4. Aplikace pojetí rozhodujících činností organizace jako **procesů** umožňuje efektivně zabezpečit jejich realizaci a účinněji dosáhnout požadovaného výsledku.

5. Koncipování rozhodujících aktivit v organizaci jako procesů by nebylo dostatečně účinné, kdyby vzájemné souvislosti procesů nebyly strukturovány a řízeny na bázi **systemového přístupu**.

6. Specifickým úsilím v chování každé organizace by mělo být zabezpečení **neustálého zlepšování**, které by se mělo projevit v celkové výkonnosti organizace.

7. Jakékoliv rozhodovací a zvláště zlepšovací aktivity by měly být založeny na analýze **údajů a informací**.

8. Vztahy mezi organizací a jejich dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti – **úsilí o partnerství**. [1]

Normy ISO řady 9000 byly přijaty v r. 1987 a v cca sedmiletých cyklech jsou aktualizovány. Doporučení pro systém managementu jakosti jsou uvedena v několika normách ISO. Každá z těchto norem plní jinou funkci [2]:

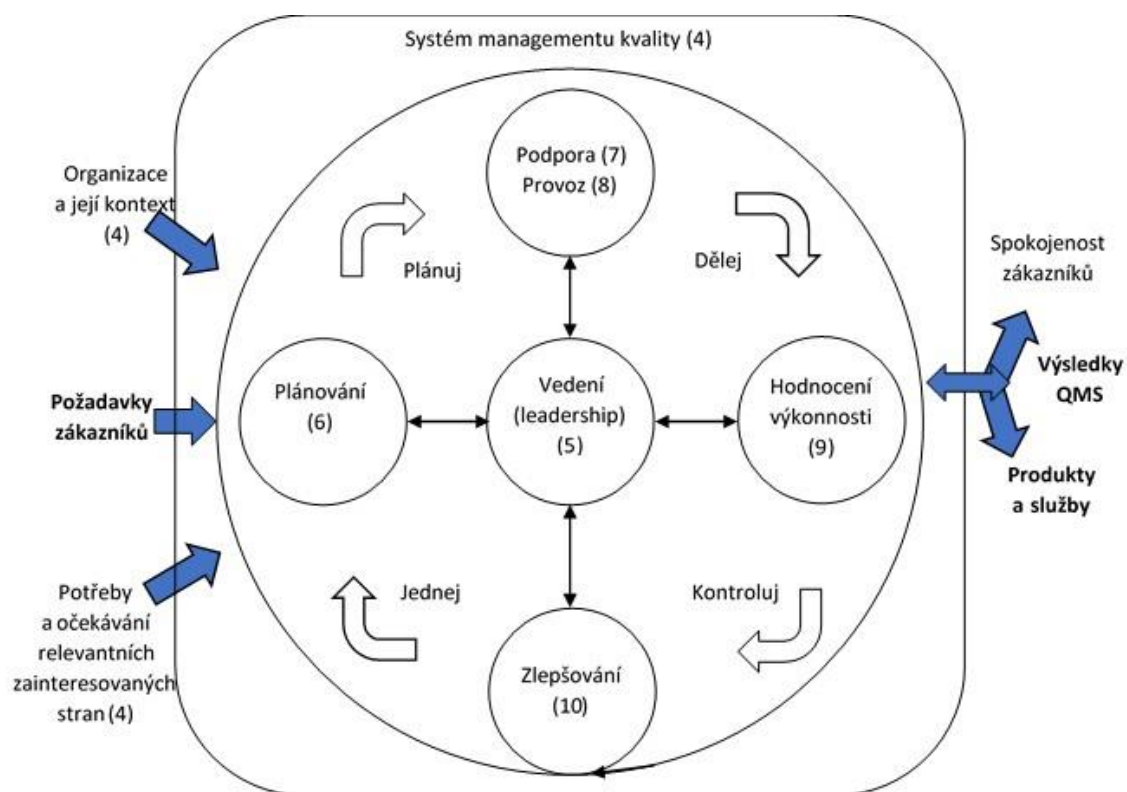
- ČSN EN ISO 9000:2015 – Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník; jak už vyplývá z názvu obsahuje jednak výklad základů a zásad managementu kvality, jednak výklad nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování

- ČSN EN ISO 9001:2015 – Systémy managementu jakosti – požadavky. Tuto normu lze považovat za stěžejní. Zpravidla se dle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování (auditování) implementovaného systému jakosti. Z tohoto důvodu je tato norma též označována jako norma kritériální, tzn. její požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování managementu kvality, tzn. ujišťovat o své schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka, příslušných předpisů, popř. dále zvyšovat spokojenost zákazníka
- ČSN EN ISO 9004:2010 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Účelem této normy je poskytnout doporučení, která může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému managementu kvality tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace ( byl rozvinut v rámci celé organizace). [2]

Stručná historie vývoje normy ISO 9001 je následující : [3]

- rok 1987 – vznik první verze normy, kde norma byla založena na běžných tradičních normách pro zabezpečování jakosti pro výrobní sektor
- rok 1994 – malá revize normy, jsou provedeny pouze drobné změny bez velkého významu
- rok 2000 – zásadní historická změna normy, kdy je poprvé v historii nastoleno (jako povinné) procesní řízení. Dále byly vytvořeny i další principy managementu jakosti – zaměření na zákazníka, vedení, zapojení zaměstnanců, rozhodování na základě faktů, neustálé zlepšování, oboustranně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy.
- Rok 2008 – malá revize, drobné změny bez hlubšího významu.
- Rok 2015 – velká revize, procesní řízení a zaměření na zákazníka zůstává, avšak dochází zde k většímu zdůraznění těchto přístupů, mění se struktura normy ( z 8 na 10 článků), mění se některá terminologie a jsou zde i další změny, jako například snížení důrazu na dokumentaci (snaha o snížení byrokracie) a pozornost se obrací nově na řízení rizik.

❖ Norma ISO 9001:2015 [4]



Obrázek 1: Znázornění struktury normy ČSN EN ISO 9001:2015 v cyklu PDCA, zdroj : [4]

Tabulka 1: Obsah normy ČSN EN ISO 9001:2015, zdroj :[4]

0.1	Obecně	8	Provoz
0.2	Zásady managementu kvality	8.1	Plánování a řízení provozu
0.3	Procesní přístup	8.2	Požadavky na produkty a služby
0.3.1	Obecně	8.2.1	Komunikace se zákazníky
0.3.2	Cyklus Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej	8.2.2	Určování požadavků na produkty a služby
0.3.3	Zvažování rizik	8.2.3	Přezkoumání požadavků na produkty a služby
0.4	Vazby na ostatní normy systému managementu	8.2.4	Změny požadavků na produkty a služby
1	Předmět normy	8.3	Návrh a vývoj produktů a služeb
2	Citované dokumenty	8.3.1	Obecně
3	Termíny a definice	8.3.2	Plánování návrhu a vývoje
4	Kontext organizace	8.3.3	Vstupy pro návrh a vývoj
4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu	8.3.4	Způsoby řízení návrhu a vývoje
4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran	8.3.5	Výstupy z návrhu a vývoje
4.3	Určení rozsahu systému managementu kvality	8.3.6	Změny návrhu a vývoje
4.4	Systém managementu kvality a jeho procesy	8.4	Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb
5	Vedení (leadership)	8.4.1	Obecně
5.1	Vedení (leadership) a závazek	8.4.2	Typ a rozsah řízení
5.1.1	Obecně	8.4.3	Informace pro externí poskytovatele
5.1.2	Zaměření na zákazníka	8.5	Výroba a poskytování služeb
5.2	Politika	8.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb
5.2.1	Vytvoření politiky kvality	8.5.2	Identifikace a sledovatelnost
5.2.2	Komunikování politiky kvality	8.5.3	Majetek zákazníků nebo externí poskytovatelů
5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	8.5.4	Ochrana
6	Plánování	8.5.5	Činnost po dodání
6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí	8.5.6	Řízení změn
6.2	Cíle kvality a plánování jejich dosažení	8.6	Uvolňování produktů a služeb
6.3	Plánování změn	8.7	Řízení neshodných výstupů
7	Podpora	9	Hodnocení výkonnosti
7.1	Zdroje	9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování
7.1.1	Obecně	9.1.1	Obecně
7.1.2	Lidé	9.1.2	Spokojenost zákazníka
7.1.3	Infrastruktura	9.1.3	Analýza a hodnocení
7.1.4	Prostředí pro fungování procesů	9.2	Interní audit
7.1.5	Zdroje pro monitorování a měření	9.3	Přezkoumání systému managementu
7.1.6	Znalosti organizace	9.3.1	Obecně
7.2	Kompetence	9.3.2	Vstupy pro přezkoumání systému managementu
7.3	Povědomí	9.3.3	Výstupy z přezkoumání systému managementu
7.4	Komunikace	10	Zlepšování
7.5	Dokumentované informace	10.1	Obecně
7.5.1	Obecně	10.2	Neshoda a nápravné opatření
7.5.2	Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací	10.3	Neustálé zlepšování
7.5.3	Řízení dokumentovaných informací		

### 1.3 Aspekty kvality výroby a služeb

Důležitý je systémový přístup k řízení kvality.

Etapy řízení kvality výroby : [5]

1) etapa – vstupní zdroje odpovídají vnitřním technickým podmínkám, důraz je kladen na soulad s technickými podmínkami

2) etapa – konstrukční kvalita

3) etapa – uspokojení reálných potřeb zákazníků.

Jakékoliv opomenutí může vytvořit problémy s kvalitou.

Základem organizační činnosti firmy je orientace na koncového uživatele a vytvoření pro něho maximálně výhodných podmínek pro koupi, využívání a údržbu zařízení.

Mezi vzájemně provázané kategorie řízení kvality výroby patří : [5]

- Objekt,
- Cíle,
- Subjekt,
- Metody,
- Funkce,
- Prostředky,
- Principy,
- Druhy a typy kritérií.

Pod řízením kvality výroby chápeme nepřetržitý, plánovitý, cílevědomý proces působení na všech úrovních na faktory a podmínky zajišťující vytváření produktů s optimální kvalitou a jejich plnohodnotným využitím.

Systém řízení kvality výroby zahrnuje komplex skládající se z : [5]

- Řídících orgánů managementu kvality,
- Objektů řízení kvality,
- Metod a metodik k zajištění kvality,
- Prostředků a opatření k zajištění kvality,
- Prověření, stanovení, zajištění a udržení vysoké úrovně kvality.

Strategické funkce řízení kvality výroby zahrnují : [5]

- Prognózování a dlouhodobý rozbor základních ukazatelů kvality,
- Analýzu dosažených výsledků kvality výroby,
- Analýzu informací o reklamacích a zákaznických potřebách,
- Určení směrů a zaměření projekčních a konstrukčních činností.

Taktické funkce řízení kvality výroby zahrnují : [5]

- Běžné řízení výrobní činnosti,
- Udržení na úrovni zadaných ukazatelů kvality,
- Kontakt a zpětná vazba s řízenými objekty,
- Kontakt s vnějším prostředím.

V systémech řízení kvality výroby by neměly být opomenuty : [5]

- Rozhodnutí vrcholového managementu ( cíle a politiky v oblasti kvality),
- Systém dokumentace a plánování kvality,
- Praktické problémy udržování a zvyšování kvality.

Systém ukazatelů kvality výroby můžeme pyramidově uspořádat ( od základní úrovně) : [5]

- 1) Technické vybavení ( výkon, spolehlivost, přesnost, náklady);
- 2) Lidský faktor ( spolehlivost a pracovní selhání, příčiny podílu na manažerském selhání);
- 3) Projekt ( úspěšnost projektu nebo počet chyb při realizaci projektu);
- 4) Produkce ( úspěšná výroba nebo výrobní, uživatelské a ekonomické problémy);
- 5) Technologie ( účinnost technologií nebo chyby v realizaci či počty technologických narušení).

Je možné zformulovat několik základních podmínek kvality výroby : [5]

- Vztah k zákazníkovi, jako nejdůležitějšímu článku řízení kvality;
- Řešení vedením organizace dlouhodobých povinností zavedení systémů řízení kvality;
- Přesvědčení, že předcházení problémů je lepší, než reagování na ně, pokud vzniknou;
- Zainteresanost a účast vedení společnosti na problematice kvality;
- Účast a zapojení se vedení společnosti do mezinárodních norem standardizace kvality.

## **1.4 Skupina nástrojů a metod managementu kvality**

Seskupení nástrojů a metod managementu do skupiny po sedmi má původ v Japonsku, v analogii na sedm součástí výzbroje samuraje. Nejde zdaleka o vyčerpávající soubory metod, ale o metody univerzální, které jsou poměrně jednoduché a v praxi dobře zvládnutelné. Navíc mohou být využity jak při aplikaci „ruční“, tak s využitím prostředků výpočetní techniky. [5]

Skupina sedmi nástrojů a metod zahrnuje : [5]

- 1) Tabulky pro sběr dat,
- 2) Vývojové diagramy,

- 3) Diagram příčin a následku,
- 4) Paretův diagram,
- 5) Histogram,
- 6) Bodový diagram,
- 7) Regulační diagram.

Úspěšně se tyto nástroje a metody aplikují v managementu kvality. Už první norma ČSN ISO 9004-4 z roku 1995 (Část 4 : Směrnice pro zlepšování jakosti) se jim věnovala. Skupina patří k jednoduchým statistickým metodám a uplatňuje se především v operativním řízení. [5]

#### 1) Tabulky pro sběr dat [5]

Tabulky pro sběr dat používáme k ručnímu sběru a záznamu dat o sledovaném problému. Uspořádávají a zpřehledňují je a umožňují jejich interpretaci a využití v dalších nástrojích a metodách řízení. Mohou být např. podkladem pro Paretovu analýzu nebo sestavení histogramu.

Tabulka tak tvoří strukturu pro sběr a záznam dat. Zavádí do sběru dat systematický a logický přístup a usnadňuje analýzu. Jde o třídění dat podle navržených hledisek nebo jejich kombinací. Do tabulky se zaznamenávají data v různé formě :

- Čárek,
- Značek a symbolů,
- Čísel.

V sestavené tabulce pro sběr dat je potřebné uvádět, kdo provedl sběr dat a kdy, kde a jak byla data získána. Tabulka se ověří na zkušebních datech a podle potřeby se upraví.

Tabulka 2: Tabulka pro sběr dat, zdroj :[5]

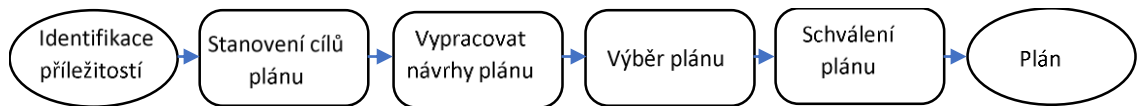
Název : Kontrola výstupních parametrů		
Datum :		
Sběr dat provedl :		
Odchylky	Záznam (četnost)	Celkem
< 0,1 - 0,2 )	IIII IIII II	10
< 0,2 - 0,3 )	IIII IIII IIII	12
< 0,3 - 0,4 )	IIII IIII IIII IIII	15
< 0,4 - 0,5 )	IIII IIII	8
< 0,5 - 0,6 )	IIII	4
	Celkem	49

## 2) Vývojové diagramy [5]

Vývojové diagramy jsou univerzálním nástrojem zdokonalování procesů. Umožňují :

- Identifikovat průběh procesu,
- Rozčlenit proces do posloupnosti jednotlivých kroků,
- Pochopit jak proces probíhá a jakou má vnitřní strukturu.

Je tak dosahováno porovnání skutečného a plánovaného průběhu procesu a odhalování nedostatků, dále objasnění vazeb mající vliv na procesy a charakter tohoto vlivu. Vývojové diagramy mohou být využity i v návrhu nových procesů.



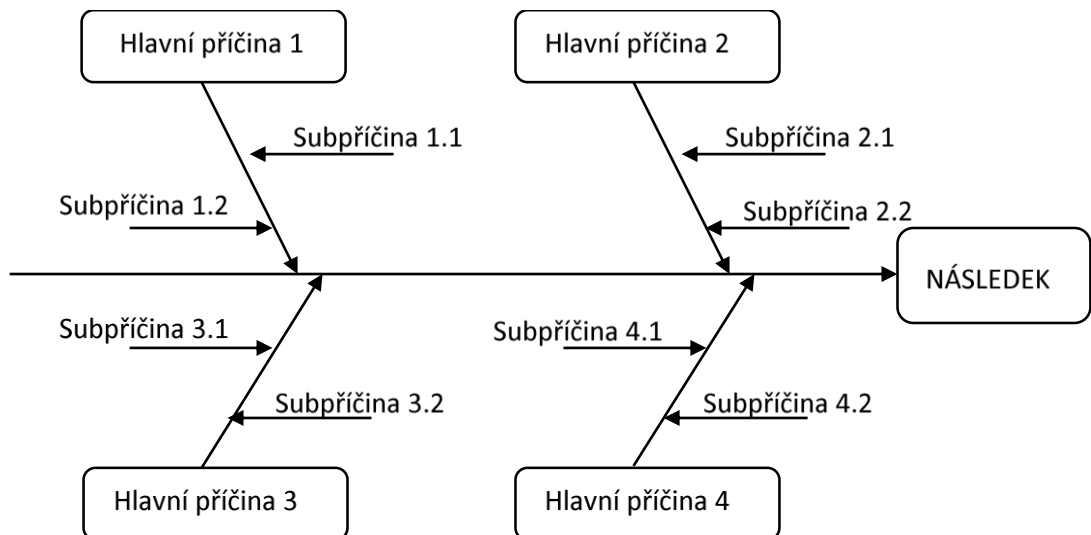
Obrázek 2: Vývojový diagram přípravy plánu, zdroj : [5]

## 3) Diagram příčin a následků [5]

Diagram příčin a následků se využívá pro :

- Analyzování souvislostí mezi všemi možnými příčinami a následkem,
- Určení složení a vah příčin,
- Transparentní pochopení souvislostí mezi příčinami a následkem,
- Snazší vyřešení problému a odstranění příčin následku.

Diagram se podle svého autora nazývá Ishikawův diagram nebo podle tvaru diagram rybí kostry.



Obrázek 3 : Diagram příčin a následku, zdroj : [5]

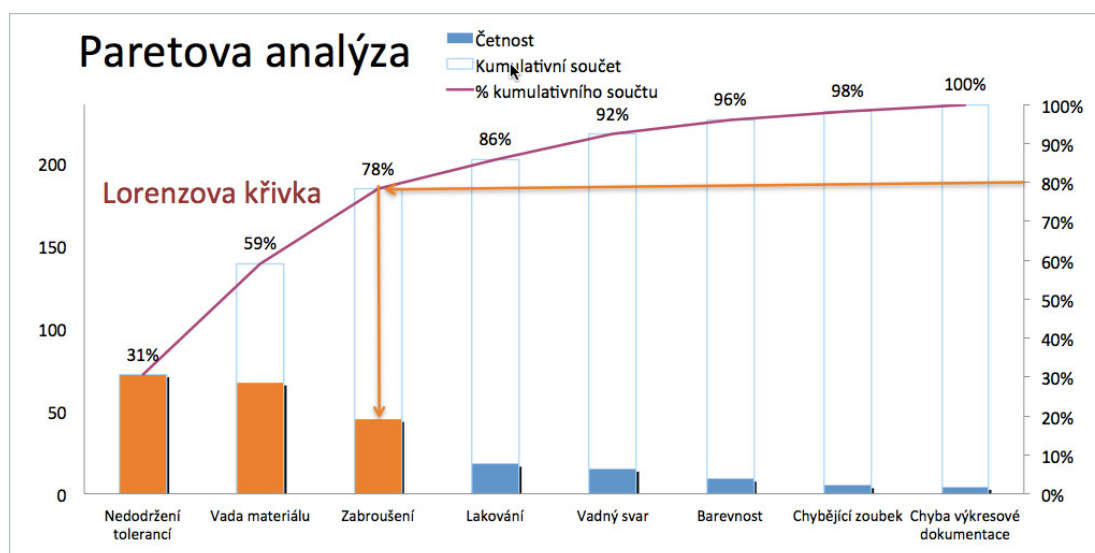
## 4) Paretův diagram [5]

Paretův diagram tvoří jednoduchou grafickou metodu, která umožňuje :

- Uspořádat sledované faktory podle jejich významu,
- Oddělit podstatné faktory od nepodstatných,
- Určit priority pro řešení problému,
- Celkově zaměřit úsilí k odstraňování nedostatků.

Jde o diagram snadno aplikovatelný a proto i často používaný. Je založen na Paretově principu, podle kterého většina problémů (následků) je způsobena pouze několika příčinami (položkami). Odlišením podstatných položek od méně podstatných a zaměřením na podstatné položky můžeme dosáhnout největšího zlepšení. V r. 1970 J.M. Juran vytvořil závěr, že 80-95% všech problémů v řízení jakosti je způsobeno malým počtem (5-20%) příčin. [5]

Využití Paretova diagramu je poměrně široké. Aplikuje se například pro sestavení diagramu příčin a následků. Zobrazuje v klesajícím sledu relativní podíl každé příčiny (položky) na celkovém následku.



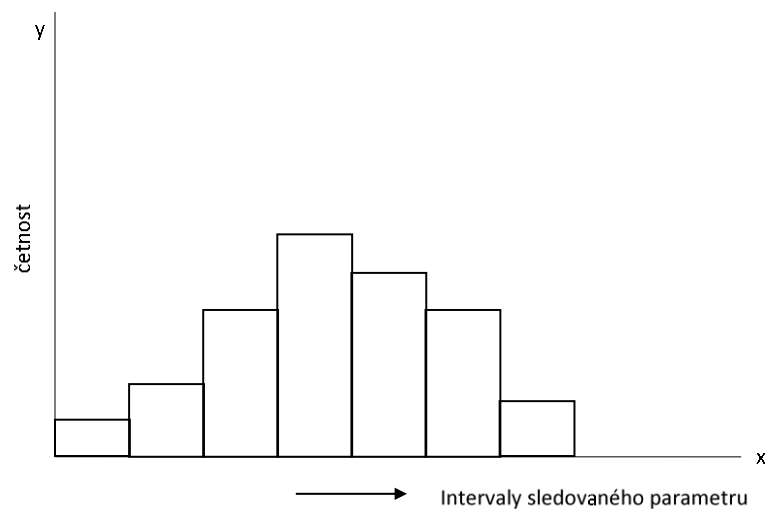
Obrázek 4 : Paretův diagram, zdroj : [6]

## 5) Histogram [5]

Histogram je grafickým znázorněním intervalového rozložení četnosti zjištěných hodnot sledovaných parametrů. Histogram se využívá k :

- Grafickému znázornění rozptylu hodnot sledovaných parametrů,
- Odhadu tvaru rozdělení a jeho charakteru,
- Transparentní informaci o chování a způsobnosti procesu,
- Charakteristice statisticky zvládnutelného stavu,
- Celkovému zaměření úsilí k odstraňování nedostatků.

Data se zobrazují jako řada obdélníků o shodné šířce a proměnné výšce. Šířka je intervalem z celkového rozpětí dat. Výška sloupků představuje četnost hodnot sledovaných parametrů v příslušném intervalu.



Obrázek 5 : Příklad histogramu, zdroj : [5]

#### 6) Bodový diagram [5]

Bodový diagram se používá k orientačnímu posouzení závislosti mezi soubory dvojic dat  $(x,y)$  charakterizovaných proměnnou  $(x)$  a prověřovanou proměnnou  $(y)$ . Máme k dispozici dvojici těchto dat, nebo organizujeme měření k jejich získání.

Bodový diagram slouží k:

- Orientačnímu posouzení závislosti nebo nezávislosti proměnných,
- Posouzení charakteru závislosti,
- Záměně původního náročně měřitelného parametru za levně zjistitelný parametr, který s ním silně koreluje.

#### 7) Regulační diagram [5]

Regulační diagram je základem statistické regulace procesů. Jde o grafickou pomůcku, umožňující udržovat procesy na požadované úrovni a dlouhodobě je kontrolovat a zlepšovat.

Regulační diagram se využívá k :

- Zobrazení dynamiky variability procesu,
- Diagnóze a vyhodnocení mezí stability procesu,
- Určení, kdy proces vyžaduje regulační zásahy,
- Kontrole zlepšení procesu.

## 1.5 Hodnocení pracovníků

Dalším procesem, který je důležitý v managementu kvality, je hodnocení pracovníků. Ve své podstatě se jedná o to, že organizace potřebuje ohodnotit práci svých zaměstnanců. Pomáhá nadřazenému pracovníkovi, a to zejména v těchto situacích:

- Přijímání nápravných opatření v případě slabého výkonu,
- Podporovat uspokojivé pracovní výsledky pracovníka,
- Rozhodovat o jeho převedení na jiné pracovní místo,
- Je rozhodující při výběru pracovníka pro další vzdělávání,
- Slouží jako podklad pro finanční ohodnocení,
- Upozorňuje na nedostatky ve výběru pracovníků. [7]

Truneček rozděluje hodnocení pracovníků na dvě základní oblasti [8]:

- Hodnocení pracovníka po stránce kvalitativní – provádí se zejména v oblastech, kdy zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, jedná se o obory jako obchod, gastronomie, banky, služby atd., hodnocen je vzhled pracovníka, schopnost spolupráce, chování, jednání, spolehlivost, iniciativa, znalost práce, ochota a další vlastnosti
- Hodnocení pracovníka po stránce výkonnostní – hodnotí se kvantifikovatelné výstupy – výsledky práce, a to pomocí norem, standardů či dle plánu, výběr metody však musí odpovídat charakteru situace. [8]

Jaké jsou tedy metody hodnocení pracovníka? Mezi takovéto metody lze zařadit tyto :

- Porovnání plánu a skutečných výstupů,
- Hodnocení podle dosažení specifického cíle,
- Kvantifikované výstupy jako jsou počet reklamací, tržby, dodržování pracovní doby pomocí karet atd.

Shrneme-li předešlé, hodnocení pracovníka se může bezprostředně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování zaměstnance. V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude se zabývat množstvím, kvalitou, včasností, náklady, zmetkovostí aj., tedy tím, co lze měřit.

Pokud se hodnocení zaměří na pracovní chování pracovníka, bude se organizace zabývat již zmíněnou iniciativou, rozvážností, ochotou, snahou šetřit materiálem aj., tedy ukazateli velmi těžce měřitelnými a umožňujícími subjektivní přístup hodnotitele. [7]

Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že kvalitativní systém hodnocení slouží ke zkvalitnění zaměstnanců podniku, dosahování vyššího výkonu a kvality činnosti, a podněcuje rozvoj pracovníků.

## **2 ZAMĚSTNÁVÁNÍ ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝCH OSOB, CHRÁNĚNÁ DÍLNA**

Tato kapitola se zabývá definováním osoby se zdravotním postižením a její ochranou podle základních právních dokumentů. Hodnotí také pracovní podmínky osob se zdravotním postižením v právním řádu České republiky. A charakterizuje problematiku chráněné dílny.

### **2.1 Osoba se zdravotním postižením a její ochrana podle dokumentů OSN**

Definici termínu osoba se zdravotním postižením podává Deklarace práv osob se zdravotním postižením přijatá Valným shromážděním OSN dne 9. prosince 1975. Podle čl. 1 tohoto dokumentu znamená výraz „zdravotně postižená osoba jakoukoliv osobu, která není plně nebo zčásti schopna zabezpečit si své životní potřeby nebo potřeby v životě společnosti jako běžný jednotlivec, a to v důsledku vady, ať už vrozené nebo ne, spočívající v jejich fyzických nebo duševních schopnostech. Cílem této deklarace je zejména ochrana lidských práv osob se zdravotním postižením. [9]

Standardní pravidla OSN pro vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením schválena Valným shromážděním OSN na 48. zasedání 28. října 1993 (dále jen Standardní pravidla) vymezují v odstavci 17 termín „postižení“ tak, že zahrnuje „velké množství různých funkčních omezení, která se vyskytují v každé populaci ve všech zemích světa. Lidé mohou být postiženi fyzickou, mentální nebo smyslovou vadou, zdravotním stavem nebo duševním onemocněním. Takovéto vady, stavy nebo onemocnění mohou být trvalého nebo přechodného rázu.

Nejdůležitější mezinárodní instrument ochrany zdravotně postižených byl přijatý na podzim roku 2006. Je jím Úmluva OSN o právech osob se zdravotním postižením. V Preambuli této úmluvy je zdravotní postižení uznáno jako „koncept, který se vyvíjí a který je výsledkem vzájemného působení mezi osobami s postižením a bariérami v postojích a v prostředí, které brání jejich plnému a účinnému zapojení do společnosti, na rovnoprávném základě s ostatními.“ „Uznání zdravotního postižení jako konceptu, který se vyvíjí, potvrzuje skutečnost, že společnost a názory ve společnosti nejsou statické. Úmluva následně nezakládá rigidní pohled na zdravotní postižení, ale přijímá dynamický přístup beroucí v úvahu úpravy po určité době a v jiném sociálně ekonomickém prostředí.“ [9]

#### **❖ Ochrana zdravotně postižených v rámci OSN**

Nejdůležitější mezinárodní organizací v oblasti lidských práv je OSN, která vznikla po druhé světové válce. Hlavním sídlem OSN je New York. V současnosti tvoří členskou základnu 191

států. Cílem OSN je zachování světového míru a bezpečnosti a zajištění mezinárodní spolupráce. Výsledkem činnosti této univerzální mezinárodní organizace je celá řada úmluv a jiných dokumentů upravující nejrůznější oblasti lidských práv. [9]

### **Všeobecná deklarace lidských práv**

Prvním mezinárodním dokumentem obsahujícím katalog lidských práv je Všeobecná deklarace lidských práv přijatá Valným shromážděním OSN v roce 1948. Jedná se o deklaraci, což znamená, že není právně závazným dokumentem. „Stala se nicméně filozofickým východiskem pro řadu mezinárodních paktů, úmluv a doporučení.“ Přímo na ní odkazují mnohé pozdější dokumenty o lidských právech. Všeobecná deklarace lidských práv jednoznačně stanoví, že lidská práva a základní svobody se bez výjimky vztahují na všechny lidské bytosti. „Všeobecná deklarace se stala východiskem právních procesů a činností, které dnes slouží jako rámec pro otázku přístupu lidí se zdravotním postižením k základním politickým, hospodářským, sociálním a kulturním právům.“ [9]

Standardní pravidla OSN pro vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením

V roce 1993 se ve Vídni konala Světová konference o lidských právech, jejímž závěrem bylo přijetí Vídeňské deklarace. Tento dokument věnoval pozornost zejména ženám, dětem, menšinám a domorodému obyvatelstvu. Co se týče osob se zdravotním postižením, omezila se Vídeňská deklarace pouze na připomenutí, že všechna lidská práva a základní svobody jsou univerzální a tak bezvýhradně zahrnují i osoby se zdravotním postižením. Každý se rodí rovný a má právo na blahobyt, vzdělání a práci, žít nezávisle a aktivně se podílet na všech oblastech lidské společnosti. Jakákoliv přímá diskriminace nebo negativní diskriminační zacházení s osobou se zdravotním postižením je tak porušením jejich práv. Světová konference o lidských právech se obrátila na vlády jednotlivých států, aby v případě potřeby přijaly nebo přizpůsobily vnitrostátní zákonodárství k tomu, aby byl zajištěn přístup zdravotně postižených k těmto a dalším právům. Následně pak Světová konference o lidských právech vyzvala Valné shromáždění OSN k přijetí Standardních pravidel pro vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením ( dále jen Standardní pravidla), která byla schválena 28. října 1993.

Standardní pravidla obsahují 22 pravidel rozdělených do tří oddílů. Mezi cílové oblasti rovnoprávného zapojení upravené v části II řadí i práva osob se zdravotním postižením v oblasti zaměstnávání, která jsou upravena v pravidle 7. Tato skupina osob musí mít stejné příležitosti pro produktivní a výdělečné zaměstnání na trhu práce, a to jak v městských, tak v venkovských oblastech. Státům je svěřena úloha při aktivní podpoře zapojení osob se zdravotním postižením do otevřeného trhu práce. Standardní pravidla upřednostňují zaměstnávání na otevřeném trhu práce před zaměstnáváním v chráněném nebo podporovaném pracovním prostředí. To má být

určeno pouze pro osoby se zdravotním postižením, jejichž potřeby nemohou být na otevřeném trhu práce uspokojeny.

Pravidlo 7 bod 2 navrhuje přijmout opatření pro podporu zapojení osob se zdravotním postižením na otevřeném trhu práce jako např. přípravu pro povolání, stimulačně zaměřený systém kvót, vyhrazení nebo určení zaměstnání, půjčky nebo granty pro malé podniky, exkluzivní smlouvy nebo právo na přednostní výrobu, daňové úlevy, zvýhodněné smlouvy nebo jinou technickou a finanční pomoc podnikům, které zaměstnávají pracovníky se zdravotním postižením. Státy by také měly doporučit zaměstnavatelům, aby prováděli dostatečné úpravy nutné pro zaměstnání osob se zdravotním postižením. Kromě toho mají státy v postavení zaměstnavatelů vytvářet příznivé podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením ve veřejném sektoru. V obecné rovině je pak státům svěřena úloha zahájení a podpory kampaní uvědomování veřejnosti, které jsou určeny k překonání negativních postojů a předsudků vůči pracovníkům se zdravotním postižením. [9]

## **2.2 Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením v právním řádu ČR**

Výše uvedené mezinárodní úmluvy a jiné nástroje obsahují pouze minimální standard, kterého mají státy dosáhnout. Konkrétní úprava dílčích otázek je ponechána na vnitrostátním právním řádu. [9]

### **Ústavní rámec pracovních podmínek osob se zdravotním postižením**

Základ právní úpravy pracovních podmínek a ochrany osob se zdravotním postižením je v českém právním řádu zakotven na ústavní úrovni, konkrétně v Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky ( dále jen Listina). Hlava čtvrtá upravuje hospodářská, sociální a kulturní práva. Pracovní podmínky upravují dvě ustanovení Listiny, z nichž jedno je základem pro úpravu pracovních podmínek obecně a druhé směřuje k ochraně specifických kategorií osob. [9]

Obecnou úpravu práv týkajících se pracovních podmínek obsahuje ustanovení čl. 28 Listiny, podle kterého mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky.

Druhé ustanovení Listiny upravující pracovní podmínky je čl. 29, který garantuje vyšší stupeň ochrany některým skupinám osob. Jedná se o osoby tradičně považované za nejvíce ohrožené při výkonu práce. Podle ustanovení čl. 29 odst. 1 Listiny mají ženy, mladiství a osoby

zdravotně postižené právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky. Osobám zdravotně postiženým a mladistvým je dále ustanovením čl. 29 odst. 2 přiznáno právo na zvláštní ochranu v pracovních vztazích a pomoc při přípravě k povolání.

### **Vymezení pojmu osoba se zdravotním postižením v právním řádu ČR**

Pojem „osoba se zdravotním postižením“ byl do českého právního řádu zaveden zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Okruh osob, které jsou považovány za osoby se zdravotním postižením, upravuje ustanovení §67 odst. 2 zákona o zaměstnanosti, podle něhož jsou jimi fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány : [10]

- a) invalidními ve třetím stupni
- b) invalidními v prvním nebo druhém stupni
- c) zdravotně znevýhodněnými

Skutečnost, že je osobou se zdravotním postižením, musí fyzická osoba doložit příslušným rozhodnutím orgánu státní správy, kterým je buď Česká správa sociálního zabezpečení nebo úřad práce.

Pojem invalidity je dále vymezen v zákoně 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. Pojištěnec je invalidní, jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu nastal pokles jeho pracovní schopnosti nejméně o 35%.

Jestliže pracovní schopnost pojištěnce poklesla

- a) nejméně o 35% avšak nejvíce o 49%, jedná se o invaliditu prvního stupně,
- b) nejméně o 50%, avšak nejvíce o 69%, jedná se o invaliditu druhého stupně,
- c) nejméně o 70%, jedná se o invaliditu třetího stupně.

Pracovní schopností se rozumí schopnost pojištěnce vykonávat výdělečnou činnost odpovídající jeho tělesným, smyslovým a duševním schopnostem, s přihlédnutím k dosaženému vzdělání, zkušenostem a znalostem a předchozím výdělečným činnostem. Poklesem pracovní schopnosti se rozumí pokles schopnosti vykonávat výdělečnou činnost v důsledku omezení tělesných, smyslových a duševních schopností ve srovnání se stavem, který byl u pojištěnce před vznikem dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

Při určování poklesu pracovní schopnosti se vychází ze zdravotního stavu pojištěnce doloženého výsledky funkčních vyšetření; přitom se bere v úvahu, [9]

- a) zda jde o zdravotní postižení trvale ovlivňující pracovní schopnost,
- b) zda se jedná o stabilizovaný stav,
- c) zda a jak je pojištěnec na své zdravotní postižení adaptován,
- d) schopnost rekvalifikace pojištěnce na jiný druh výdělečné činnosti, než dosud vykonával,

- e) schopnost využití zachované pracovní schopnosti v případě poklesu pracovní schopnosti nejméně o 35% a nejvíce o 69%,
- f) v případě poklesu pracovní schopnosti nejméně o 70% též to, zda je pojištěnec schopen výdělečné činnosti za zcela mimořádných podmínek.

Za zdravotní postižení se pro účely posouzení poklesu pracovní schopnosti považuje soubor všech funkčních poruch, které s ním souvisejí.

Za stabilizovaný zdravotní stav ( písm. B) se považuje takový zdravotní stav, který se ustálil na úrovni, která umožňuje pojištěnci vykonávat výdělečnou činnost bez zhoršení zdravotního stavu vlivem takové činnosti; udržení stabilizace zdravotního stavu může být přitom podmíněno dodržováním určité léčby nebo pracovních omezení.

Pojištěnec je adaptován na své zdravotní postižení (písm. C), jestliže nabyl, popřípadě znovu nabyl schopností a dovedností, které mu spolu se zachovanými tělesnými, smyslovými a duševními schopnostmi umožňují vykonávat výdělečnou činnost bez zhoršení zdravotního stavu vlivem takové činnosti.

Procentní míra poklesu pracovní schopnosti se určuje v celých číslech.

### **Právo na zvláštní pracovní podmínky**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v Hlavě čtvrté upravuje zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Tato Hlava vymezuje pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnanců pečujících o jiné fyzické osoby a mladistvých. Ve vztahu k osobám se zdravotním postižením však hovoří pouze o jejich zaměstnávání. Ustanovení §237 odkazuje na zvláštní právní předpis v otázkách povinností zaměstnavatelů k zaměstnávání osob se zdravotním postižením a k vytváření potřebných pracovních podmínek pro ně. Tímto zvláštní právním předpisem je zákon o zaměstnanosti, který upravuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením, povinnosti zaměstnavatelů vůči úřadu práce, povinnosti úřadu práce v souvislosti se zaměstnáváním a pracovní rehabilitací osob se zdravotním postižením, podmínky pro zřizování a provoz chráněných pracovních míst a chráněných pracovních dílen, příspěvky poskytované zaměstnavatelům zaměstnávajících osoby se zdravotním postižením, pracovní rehabilitaci a rekvalifikaci osob se zdravotním postižením. Zákon o zaměstnanosti rovněž v ustanovení §80 písm. A) zakládá zaměstnavatelům povinnost rozšiřovat podle svých podmínek a ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením individuálním přizpůsobováním pracovních míst a pracovních podmínek a vyhrazováním pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením. [9]

Zákoník práce pouze v ustanovení §103 odst. 5 zakládá povinnost zaměstnavatele zajišťovat zaměstnanci, který je osobou se zdravotním postižením, na svůj náklad technickými a organizačními opatřeními, zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, zřízení chráněných pracovních míst, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zajištění jejich kvalifikace při výkonu pravidelného zaměstnání.

### **Zvláštní ochrana osob se zdravotním postižením podle zákona o zaměstnanosti**

Zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4%.

Povinnost uvedenou v předchozím odstavci zaměstnavatelé plní [10]

- a) zaměstnáváním těchto osob v pracovním poměru
- b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů, se kterými Úřad práce uzavřel dohodu o uznání zaměstnavatele, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám, nebo
- c) odvodem do státního rozpočtu  
nebo vzájemnou kombinací způsobů uvedených v písmenech a) až c).

### **Chráněný trh práce a dohoda o uznání zaměstnavatele za zaměstnavatele na chráněném trhu práce**

Chráněný trh práce je tvořen zaměstnavateli, kteří zaměstnávají více než 50% osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců a se kterými Úřad práce uzavřel písemnou dohodu o jejich uznání za zaměstnavatele na chráněném trhu práce (dále jen „dohoda o uznání zaměstnavatele“). Dohoda o uznání zaměstnavatele se uzavírá v rámci místní působnosti krajské pobočky Úřadu práce, v jejímž obvodu má sídlo zaměstnavatel, který je právnickou osobou, nebo v jejímž obvodu má bydliště zaměstnavatel, který je fyzickou osobou. [10]

### **Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce**

Zaměstnavateli, se kterým Úřad práce uzavřel dohodu o uznání zaměstnavatele, se poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením formou částečné úhrady vynaložených prostředků na mzdy nebo platy a dalších nákladů. Pro poskytování příspěvku je příslušná krajská pobočka Úřadu práce.

Příspěvkem jsou nahrazovány skutečně vynaložené prostředky na mzdy nebo platy v měsíční výši 75% prostředků skutečně vynaložených na mzdy nebo platy zaměstnance v pracovním poměru, který je osobou se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, nejvýše však 12000 Kč, jde-li o osobu se zdravotním postižením v 1. až 3. stupni invalidity a 5000 Kč, jde-li o osobu zdravotně znevýhodněnou. [10]

### 2.3 Chráněné dílny

V chráněných dílnách je důraz kladen na individuální přístup, pracovníci zde pracují podle svých možností a dovedností. Zpravidla se jedná o práci s keramikou, textilem, papírem, dřevem, dále to mohou být zahradnické práce nebo práce v oblasti úklidu. [11]

V zahraničí (např. v Německu) se můžeme setkat s velkými chráněnými dílnami pro větší množství pracovníků, kteří jsou rozděleni do různých oblastí. V jedné takové velké chráněné dílně je nabízena celá řada činností od velmi jednoduchých, které mají spíše monotónní charakter, až po do určité míry složitější činnosti, při kterých už je zapotřebí více kompetencí a pracovník vykonává více činností po sobě a musí dodržet určitý postup. Tyto velké dílny zpravidla spolupracují s velkými podniky, jako jsou obchody s nábytkem, s vybavením do domu či na zahradu nebo s podniky vyrábějícími auta. Pracovníci se pak zaměřují na manipulační práci, třídění, montáže apod. [11]

„Chráněná dílna je pracovní místo, které nabízí podpůrné prostředí, ve kterém mohou lidé s tělesným či mentálním postižením získávat pracovní dovednosti a profesní zkušenosti.“ ([www.thefreedictionary.com](http://www.thefreedictionary.com))

Chráněné dílny jsou určeny osobám, které mají problém uplatnit se na volném trhu práce. V České republice, stejně jako v Německu či Rakousku, se v první řadě jedná o osoby s mentálním postižením. S.J.Taylor (2002) [12] uvádí, že tyto lidé a jejich rodiny měli dříve dvě možnosti : „zůstat doma, anebo odejít do instituce“. Pro dospělé jedince s postižením, kteří žili sami nebo se svou rodinou, představovaly chráněné dílny zřízené v 50. a 60. letech příležitost k tomu, aby se dostali z domu a měli nějakou náplň dne. Situace se však změnila. S.J.Taylor (2002) je toho názoru, že i lidé s mentálním či těžkým postižením jsou schopni uplatnit se na volném trhu práce, pokud se jim dostane odpovídající podpory.

Vedle příspěvku na vytvoření chráněných pracovišť může stát poskytnout příspěvek i na částečnou úhradu provozních nákladů na tato pracoviště. Rovněž přispívá osobám s postižením, které se rozhodly podnikat a být samostatně výdělečně činné.

Čím více křížků, tím více je složka zaměstnatelnosti potlačena

Tabulka 3 : Zaměstnatelnost zdravotně postižených osob na trzích práce [13]

Dimenze zaměstnatelnosti Oblast vylučování	Míra vyloučení	Konkrétní podoblasti (složky) zaměstnatelnosti a důvody vylučování
I. Lidský a sociální kapitál	++	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omezené možnosti (schopnosti) získat vhodné vzdělání vlastními silami – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- funkční/orgánová omezení</li> <li>- nedostatečný počet vzdělávacích zařízení zaměřených na daný typ postižení a omezený přístup k nim</li> </ul> </li> <li>- omezené příležitosti získat vhodné vzdělání vlastními nebo cizími silami – důvody <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečné znalosti o vhodných pracovních místech na pracovním trhu</li> <li>- nedostatečné znalosti a zkušenosti týkající se správných způsobů hledání a ucházení se o zaměstnání</li> <li>- omezené sociální sítě umožňující nalézt vhodné pracovní místo</li> </ul> </li> </ul>
Osobní adaptabilita a flexibilita	+++	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omezené schopnosti a ochota rozvíjet vlastnosti podporující pracovní adaptaci typu potřeby nebo ochoty vzdělávat se; otevřenost vůči novým přístupům, aktivitám – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- omezený zdravotní stav neumožňující rozvíjet vlastní kapitál</li> <li>- nízký lidský nebo sociální kapitál ( nízké vzdělání, případně neznalost a neochota se učit novým technologiím)</li> <li>- neochota vzdělávat se</li> </ul> </li> <li>- omezené možnosti být pro zaměstnavatele časově a prostorově flexibilní – důvody : horší zdravotní stav neumožňující plnit požadované pracovní podmínky <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtížná životní (rodinná) situace</li> <li>- neochota přizpůsobovat se požadavkům zaměstnavatele (typ osobnosti nesnášenlivé vůči autoritám)</li> </ul> </li> </ul>
Kariérová identita	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejasné cíle a představy o možnostech budoucího profesního vývoje – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- specifické osobní rysy nebo zkušenosti s dlouhodobou nezaměstnaností</li> <li>- odlišné individuální cíle a představy o možnostech profesního vývoje, než jaké jsou reálné možnosti</li> <li>- přijetí hodnot a norem, které jsou projevem a důsledkem apatie nebo vnitřní rezignace na nalezení očekávaného zaměstnání</li> </ul> </li> <li>- omezené možnosti získat a udržet si zaměstnání – důvody :</li> </ul>

		- neochota zaměstnavatelů přijmout zdravotně postiženého na konkrétní pracovní místo
Kontext – vlivy pracovního prostředí	+	: -problémy s nalezením vhodného pracovního místa – důvody: - typ a rozsah zdravotního postižení uchazeče o zaměstnání, jeho možnost participovat pouze na uzavřeném trhu práce nebo v rámci omezeného rozsahu profesí nabízených na otevřeném trhu práce - neinformovanost a nezkušenost pracovníků úřadů státní správy a zaměstnavatelů se zprostředkováním a nabízením zaměstnání pro zdravotně postižené

## 2.4 Charakteristiky současného trhu práce v ČR ve vztahu k zdravotně postiženým

Tabulka 4 : Počet volných míst k 30.4.2018 byl 267 107. [15]

Struktura uchazečů o zaměstnání k 30. dubnu 2018		Podíly						
	Celkem	z toho ženy	uchazeči celkem	ženy	ženy na uchaz.	z toho muži	muži na uchaz.	muži
<b>Uchazeči - celkem</b>	<b>242 798</b>	<b>124 577</b>	100,00	100,00	51,31	118221	100,00	48,69
OZP	42 771	21 671	17,62	17,40	50,67	21100	17,85	49,33
plně invalidní	0	0	0,00	0,00		0	0,00	
částečně invalidní	16	12	0,01	0,01	75,00	4	0,00	25,00
os. zdrav. znevýhodn.	5 574	3 159	2,30	2,54	56,67	2415	2,04	43,33
1. st. inval. (§39/2a)	24 405	12 526	10,05	10,05	51,33	11879	10,05	48,67
2. st. inval. (§39/2b)	12 566	5 899	5,18	4,74	46,94	6667	5,64	53,06
3. st. inval. (§39/2c)	88	30	0,04	0,02	34,09	58	0,05	65,91
3. st. inval. (§39/2c), §39/4f)	122	45	0,05	0,04	36,89	77	0,07	63,11
uchaz. s evid. delší 5 měsíců	131 318	70 508	54,09	56,60	53,69	60810	51,44	46,31
ženy-těhot., kojící a matky do 9 m po por.	3 942	3 942	1,62	3,16	100,00	0	0,00	0,00
os. pečuj. o dítě do 15	41 343	37 435	17,03	30,05	90,55	3908	3,31	9,45
osoby potřebuj. zvl. pomoc	2 620	901	1,08	0,72	34,39	1719	1,45	65,61

Přestože chráněná pracovní místa přímo nepřispívají k sociální integraci jejich účastníků a ekonomicky efektivní se stávají obvykle až po uplynutí dvou let, jejich přínosy jsou neoddiskutovatelné. Jejich účastníci totiž mají možnost získat nové zkušenosti, znalosti a dovednosti (jako je podpora samostatnosti, zvýšení sebehodnocení, získávání nových dovedností a znalostí), a celkově tím přispět k zvýšení kvality vlastního života. Mimořádně přínosnými jsou pro zdravotně postižené zejména rekvalifikační programy, které zvyšují jejich pravděpodobnost úspěšného zapojení do otevřeného trhu práce a následné vyškrcnutí z registru nezaměstnaných, byť jde o vliv pozvolný a dlouhodobý.

Tabulka 5 :Počet invalidních důchodců v ČR, zdroj : [14]

**Příjemci důchodů (starobní a invalidní včetně souběhu) v prosinci příslušného roku<sup>1</sup>**

Měřicí jednotka: osoba

Území: Česká republika

	Příjemci důchodů celkem	v tom druh důchodu							sirotčí důchod
		starobní důchod (včetně souběhu) <sup>2</sup>		invalidní důchod (včetně souběhu) <sup>2</sup>			vdovský důchod sólo	vdovecký důchod sólo	
		plný	poměrný	pro invaliditu 3. stupně	pro invaliditu 2. stupně	pro invaliditu 1. stupně			
2010	2 819 093	2 245 707	14 325	244 048	54 973	167 308	39 415	7 296	46 021
2011	2 873 004	2 326 984	13 163	227 640	58 034	159 359	35 250	6 881	45 693
2012	2 866 056	2 329 054	12 166	215 840	62 612	160 057	33 582	6 889	45 856
2013	2 857 856	2 329 050	11 271	206 484	65 616	161 314	32 103	6 760	45 258
2014	2 863 210	2 344 718	10 426	199 377	67 264	161 657	29 734	6 471	43 563
2015	2 873 953	2 367 307	9 576	192 408	68 363	160 884	27 380	6 165	41 870
2016	2 892 469	2 386 432	8 950	190 837	71 031	163 920	25 387	5 917	39 995
2017	2 895 963	2 395 517	8 416	185 457	72 708	166 077	23 676	5 590	38 522

Kód: SZB15/5

<sup>1</sup> Pramen : Česká správa sociálního zabezpečení

<sup>2</sup> včetně souběhu s vdovským nebo vdoveckým důchodem

### 3 VÝBĚR HLEDISEK PRO ZAMĚŘENÍ NA KVALITU V CHRÁNĚNÉ DÍLNĚ

Jsou zde vyhodnoceny předchozí dvě kapitoly a z nich plynoucí závěry pro výběr hledisek pro zaměření na kvalitu v chráněné dílně.

#### 3.1 Aspekty ve vztahu k zaměstnávání zdravotně postižených osob

Základní aspekty jsou tyto :

- 50% osob se zdravotním postižením
- Jsou ve 3 stupních invalidity
- Zásady:
  - č.1: zásada rovnosti všech zaměstnanců – každý zaměstnanec má právo na spravedlivou odměnu (pro zaměstnávání osob zdravotně postižených se vychází ze základního právního řádu České republiky, konkrétně zákona č. 435/2004)
  - č.1 zákaz diskriminace – z rasových, etnických, náboženských a jiných důvodů [7]
  - č.3 - ochrana lidské důstojnosti [7]

Z TOHO PLYNE PRO BP:

- ověřit Chráněnou dílnu: 50%, stupně invalidity
- definovat jak sledovat zásady:
  - rovnost
  - zákaz diskriminace
  - ochrana lidské důstojnosti

- soustředit se (na základě tabulky) na charakteristiky osob s postižením:
  - osobní adaptabilita a flexibilita
  - kariérová identita vlivy
  - pracovní prostředí

### 3.2 Aspekty ve vztahu ke kvalitě výrobní organizace

ČSN EN ISO 9001:2015 je zaměřeno na firmu obecně, ale i firma typu chráněné dílny musí být konkurenceschopná a splňovat určité základní parametry, i když se jedná o práci invalidů.

Zaměřit se na část č.8 Provoz (protože Chráněné dílny jsou většinou založeny na výrobě):

- 8.1 – Plánování a řízení provozu: organizace musí plánovat, zavádět a řídit procesy potřebné k plnění požadavků na poskytování produktů a služeb a realizovat opatření tím, že určuje, udržuje a uchovává dokumentované informace v rozsahu potřebném pro zajištění důvěry, že procesy byly provedeny podle plánu.
- 8.2 – Komunikace se zákazníky musí zahrnovat (zpětná vazba od zákazníků má vliv na kvalitu):
  - Poskytování informací, týkajících se produktů a služeb;
  - Zpracování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich změn;
  - Získávání zpětné vazby od zákazníků týkající se produktů a služeb, včetně stížností zákazníků.
- 8.5.2 – Identifikace a sledovatelnost:
  - Organizace musí během výroby a poskytování služby identifikovat stav výstupů s ohledem na požadavky monitorování a měření.

Z TOHO PLYNE PRO BP:

- Údaje o výrobě: sledovat / uchovávat / vyhodnocovat
- Komunikace se zákazníkem: získat zpětnou vazbu
- Využívat podpůrné nástroje

## 4 IDENTIFIKACE ASPEKTŮ KVALITY A FORMY JEJICH ZJIŠŤOVÁNÍ

Tato kapitola obsahuje návrh postupu identifikace aspektů kvality a tvorbu otázek pro dotazníkové šetření.

## 4.1 Návrh fází postupu

Navržený postup se skládá ze tří fází:

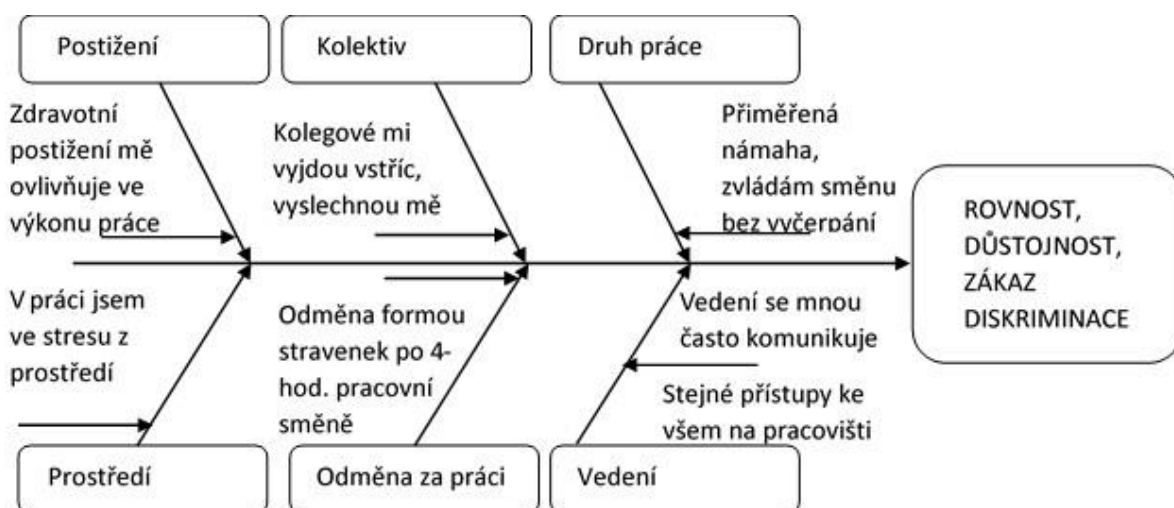
- A) předpoklad: ověřit zda splňuje podmínky pro Chráněnou dílnu (50%, stupně invalidity)
  - Zdroj: evidence zaměstnanců
- B) zjistit a vyhodnotit názory postižených pracovníků na:
  - B1) Zásady pracovní rovnosti = „rovnost - nediskriminace – důstojnost“:
    - tzn. ověřit zda jsou dodrženy zásady – rovné zacházení se všemi, zákaz diskriminace, ochrana lidské důstojnosti.
    - zdroj: literatura, legislativa
    - způsob zjištění: dotazníkové šetření
  - B2) Vyloučení pracovních podmínek = „flexibilita – kariéra – prostředí“:
    - tzn. (na základě tabulky) ověřit jak vnímají možnosti pracovní adaptace a pracovních podmínek, dále vývoj kariéry a udržení si zaměstnání, dále problémy nalezení vhodného pracovního místa.
    - zdroj: tabulka
    - způsob zjištění: dotazníkové šetření
  - B3) Nemocnost a výše úvazku:
    - Zdroj: osobní poznatky, neboť osoby zdravotně postižené vyžadují specifické zacházení hlavně z hlediska nemocnosti. Sleduje se krátkodobá a dlouhodobá nemocnost a tyto osoby mají nadprůměrně vysoké oba typy nemocnosti (krátkodobá – méně než 14 dnů v měsíci, dlouhodobá – více než 14 dnů v měsíci na neschopence). Navíc chráněná dílna nabízí zkrácené úvazky (4hod, 6hod apod.), které tyto lidé potřebují k doplnění invalidního důchodu a které umožňují pracovat s menší zátěží.
    - způsob zjištění: dotazníkové šetření
  - B4) Obecné
    - obecné zjištění jako např. věk, dopravní prostředek, ...
- C) zjistit a vyhodnotit hledisko výroby:
  - údaje o výrobě: sledovat / uchovávat / vyhodnocovat
  - komunikace se zákazníkem: získat zpětnou vazbu
  - využívat podpůrné nástroje

## 4.2 Tvorba otázek pro dotazníkové šetření

Fáze „B“ výše navrženého postupu se týkala zjišťování názorů přímo zdravotně postižených pracovníků. Proto jsem se zaměřil na tvorbu a přípravu dotazníkového šetření.

Ad B) Tvorba dotazníku a realizace dotazníkového šetření

- Tvorba otázek:
    - Okruh B1 (rovnost - nediskriminace – důstojnost):
      - identifikace otázek pomocí Ishikawa diagramu a témata konzultována s vybranými pracovníky
      - při stanovení otázek byly využity zkušenosti z pracovního prostředí
    - Okruh B2 (flexibilita – kariéra – prostředí):
      - otázky tvořeny na základě tabulky
    - Okruh B3 (nemocnost a výše úvazku):
      - vytvoření otázek na základě osobních zkušeností
    - Okruh B4 (obecné):
      - vytvoření otázek na základě osobních zkušeností
  - Sada otázek:
    - z identifikovaných otázek pro jednotlivé okruhy B1 až B4 bude udělán výběr tak, aby počet otázek byl pro respondenty přijatelný (cca 15 otázek)
    - výstup: konečná sada otázek
  - Realizace vlastního dotazníkového šetření a vyhodnocení
    - Testovací dotazníkové šetření (cca 10 pracovníků, vyplnění s osobní asistencí): získání zpětné vazby na srozumitelnost otázek
    - Přepřacování sady otázek na základě zpětné vazby
    - Ostré dotazníkové šetření
    - Vyhodnocení odpovědí
- ❖ Jeden zdroj pro dotazník (otázky B1)= Ishikawa



Obrázek 6 : Ishikawa diagram v chráněné dílně, zdroj : vlastní

Tematické okruhy otázek byly sestaveny na základě vybraných zdrojů (popsáno výše v textu), tzn. okruhy B1 až B4.

Při tvorbě otázek byl uplatněn nástroj Ishikawa diagram, dále byla uplatněna zdrojová tabulka.

Výsledná sada otázek je následující:

**Otázky na základě Ishikawa diagram:**

- a) Jak často s Vámi komunikuje Váš přímý vedoucí?
- b) Setkáváte se někdy s ředitelem?
- c) Považujete přístup Vašeho vedoucího za vstřícný?
- d) Panuje na pracovišti souhra s ostatními spolupracovníky?
- e) Je přiměřená pracovní náplň vzhledem k vašemu postižení?
- f) Je zdravotní omezení v souladu s požadavky vedoucího na denní určení práce?
- g) Preferujete společné akce pro stmelení kolektivu? Oslavy, výlety,...
- h) Jste pro zavedení stravenek po 4-hodinové pracovní směně?
- i) Vyslechnou vás kolegové na pracovišti, když potřebujete pomoc?
- j) Je námaha přiměřená? Zvládnete směnu bez vyčerpání?
- k) Jste v práci ve stresu z prostředí?
- l) Pociťujete stejný přístup vedoucího ke všem zaměstnancům?

Tabulka 6 : Druhý zdroj pro dotazník (otázky B2), zdroj : [13]

Dimenze zaměstnatelnosti (Oblast vylučování)	Míra vyloučení	Konkrétní podoblasti (složky) zaměstnatelnosti a důvody vylučování
Osobní adaptabilita a flexibilita	+++	-omezené schopnosti a ochota rozvíjet vlastnosti podporující pracovní adaptaci typu potřeby nebo ochoty vzdělávat se; otevřenost vůči novým přístupům, aktivitám – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- omezený zdravotní stav neumožňující rozvíjet vlastní kapitál</li> <li>- neochota vzdělávat se</li> </ul> – důvody : horší zdravotní stav neumožňující plnit požadované pracovní podmínky <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtížná životní (rodinná) situace</li> <li>- neochota přizpůsobovat se požadavkům zaměstnavatele)</li> </ul>
Kariérová identita	+	-nejasné cíle a představy o možnostech budoucího profesního vývoje – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- specifické osobní rysy nebo zkušenosti s dlouhodobou nezaměstnaností</li> <li>- přijetí hodnot a norem, které jsou projevem a důsledkem apatie nebo vnitřní rezignace na nalezení očekávaného zaměstnání</li> </ul> -omezené možnosti získat a udržet si zaměstnání – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- neochota zaměstnavatelů přijmout zdravotně postiženého na konkrétní pracovní místo</li> </ul>
Kontext – vlivy pracovního prostředí	+	-problémy s nalezením vhodného pracovního místa – důvody : <ul style="list-style-type: none"> <li>- typ a rozsah zdravotního postižení uchazeče o zaměstnání, jeho možnost participovat pouze na uzavřeném trhu práce nebo v rámci omezeného rozsahu profesí nabízených na otevřeném trhu práce</li> <li>- neinformovanost a nezkušenost pracovníků úřadů státní správy a zaměstnavatelů se zprostředkováním a nabízením zaměstnání pro zdravotně postižené</li> </ul>

**Otázky na základě tabulky:**

- a) Jak jste ochotni se vzdělávat?
- b) Jak vás zajímají nové přístupy k práci?
- c) Jak vám umožňuje zdravotní stav plnit požadované pracovní podmínky?
- d) Jaké máte zkušenosti s dlouhodobou nezaměstnaností?
- e) Rezignovali jste někdy na nalezení očekávaného zaměstnání?
- f) Setkali jste se někdy s neochotou zaměstnavatele přijmout zdravotně postiženého na konkrétní pracovní místo?
- g) Jak velké máte zkušenosti s prací na otevřeném trhu práce?

h) Setkali jste se někdy s neinformovaností a nezkušeností pracovníků úřadu státní správy (úřad práce) a zaměstnavatelů se zprostředkováním a nabízením zaměstnání pro zdravotně postižené?

#### **Otázky na základě osobních poznatků**

- a) Jak často býváte nemocný?
- b) Jak dlouho býváte nemocný?
- x) Na jaký úvazek pracujete? 4,5,6,7,8h
- c) Vyhovuje vám zkrácený typ úvazku?
- d) Byli by jste ochotni se někdy v budoucnu vrátit k práci na plný úvazek?
- e) Vyžaduje se od vás pracovní výkon úměrný vašemu zdravotnímu stavu?

#### **B4) Obecné**

- a) Pracoval jste v životě i jinde než v chráněné dílně? Na volném trhu práce.
- b) Jak jste se dozvěděl o chráněné dílně? Úřad práce, rodina, internet,...
- c) Zajímá vás co dělá konkurence?
- d) Jak daleko dojíždíte za prací do chráněné dílny?
- e) Jaký využíváte dopravní prostředek do práce?
- f) Vadí vám nebo někomu ve vašem okolí, že pracujete v chráněné dílně místo „normálního“ zaměstnání?
- g) Je pro vás problém vyčerpat všechnu dovolenou?
- h) Čemu se věnujete ve volném čase? Práce, rodina, koníčky
- i) Kolik je vám let?

Poté byly vybrány otázky a logicky uspořádáno pořadí otázek.

## **5 OVĚŘENÍ KVALITY VE VYBRANÉ CHRÁNĚNÉ DÍLNĚ XY**

Tato kapitola zahrnuje praktické ověření firmy XY, že se jedná o chráněnou dílnu. Dále jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení.

## 5.1 Fáze A: Ověření je zpracováno formou tabulky

Chráněná dílna XY je středně velká firma. Splňuje základní parametr chráněné dílny, tzn. zaměstnává více jak 50% osob se zdravotním postižením. Konkrétně má přibližně 718 zaměstnanců na cca 6 provozech, z čehož je cca 409 zaměstnanců invalidních. Největší procento zabírají invalidé v 1. a 2. stupni invalidního důchodu, zbytek pak zaměstnanci ve 3. stupni invalidního důchodu a osoby zdravotně znevýhodněné.

Tabulka 7 : Ověření poměru invalidů v chráněné dílně XY, zdroj : vlastní

### Ověření - počet invalidů v chráněné dílně

Červenec 2018

Celkový počet zaměstnanců	718
1. nebo 2. stupeň invalidity	338
3. stupeň invalidity	71
Celkem invalidních lidí	409
Procento invalidních z celku	56,96%

## 5.2 Fáze B: Dotazníkové šetření a vyhodnocení

### Dotazníkové šetření a vyhodnocení:

Dotazníkové šetření jsem naplánoval jako dvoukolové:

- Předkolo s vybraným vzorkem respondentů: cílem bylo ověřit srozumitelnost stanovených otázek a po získání zpětné vazby případně otázky přeformulovat.
- Ostré kolo: se všemi dostupnými respondenty: plánovány byly tři provozovny.

Vyhodnocení dotazníkového šetření – naplánoval jsem zaměření na:

- zda respondenti porozuměli otázkám,
- zda odpovědi dali jednoznačnou odpověď, na základě které lze vyvodit závěry,
- zda by bylo vhodné některé otázky přepracovat nebo doplnit.

Nejdřív tedy proběhlo předkolo ověření srozumitelnosti dotazníku. Vyplnili tři respondenti. Otázkám rozuměli, neměnil jsem nijak dotazník.

Pak proběhlo oficiální kolo ve třech provozovnách za mojí přítomnosti (počet rozdaných/počet vyplněných dotazníků).

- Provozovna 1 (34/34 dotazníků): dotazníky rozdaný na dvou směnách, byl jsem přítomen vyplňování kvůli případným dotazům ale dotazy žádné nebyly, všichni pracovníci přítomní na těchto směnách dotazník vyplnili – tedy návratnost 100%;

- Provozovna 2 (38/37 dotazníků): dotazníky rozdány na dvou směnách, byl jsem přítomen vyplňování kvůli případným dotazům; dotaz byl jeden od Vietnamce který nerozuměl otázkám, jinak všichni ostatní pracovníci přítomní na těchto směnách dotazník vyplnili – tedy návratnost 97,4 %;
- Provozovna 3 (55/53 dotazníků): dotazníky rozdány na dvou směnách, byl jsem přítomen vyplňování kvůli případným dotazům ale dotazy žádné nebyly, nicméně dvě pracovnice odmítly vyplnit, jinak všichni ostatní pracovníci přítomní na těchto směnách dotazník vyplnili.

Celkově jsem rozdál 127 dotazníků a 124 lidí je vyplnilo. Byla tedy vysoká návratnost a to 97,6%. Byl jsem připraven odpovídat na otázky. Vyplňovali to výhradně invalidé, nebyly žádné problémy.



B1) Pro vyhodnocení byly použity otázky č. 1,2,3,4 a 7. Z uvedených odpovědí vyplývá u všech otázek kladná odezva (cca 100 pro a cca 20 proti). Lze tedy říct, podmínka rovnosti a důstojnosti je na pracovišti chráněné dílny XY splněna. Hranice splnění je 80%.

Lidé porozuměli otázkám jasně. Na otázkách se nemusí nic měnit.

B2) Pro vyhodnocení byly použity otázky č. 5,9,10 a 14. Tady jsou výsledky poněkud rozporné. Pracovní podmínky zvládá většina bez obtíží nebo jen s mírnými obtížemi. Pracovní prostředí je vyhovující. U sociálního vyloučení se setkala přibližně 1/3 s neochotou nebo neinformovaností nadřízených nebo úředníků, což je mírně znepokojivé. U kariéry je počet lidí, kteří se chtějí vzdělávat velmi vysoký. I když se jedná o chráněnou dílnu, tak lidé se chtějí vzdělávat.

Lidé otázkám rozuměli. Výsledky jsou však nejednoznačné. Zvážit doplňující otázku.

Otázka 9) by mohla být rozdělena na :

9a) Setkali jste se někdy s neochotou zaměstnavatele **na volném trhu práce** přijmout zdravotně postiženého na konkrétní pracovní místo?

9b) Setkali jste se někdy s neochotou zaměstnavatele **na chráněném trhu práce** přijmout zdravotně postiženého na konkrétní pracovní místo?

Otázky 10) by mohla být rozdělena na :

10a) Setkali jste se někdy s neinformovaností a nezkušeností pracovníků **úřadu práce** se zprostředkováním a nabízením zaměstnání pro zdravotně postižené?

10b) Setkali jste se někdy s neinformovaností a nezkušeností pracovníků **zaměstnavatelů** se zprostředkováním a nabízením zaměstnání pro zdravotně postižené?

B3) Pro vyhodnocení byly použity otázky č. 6,11 a 12. Přibližně polovina lidí by si chtěla finančně přilepšit formou vyššího pracovního úvazku, avšak 2/3 lidí se zdravotně nijak necítí na vyšší pracovní úvazek. Většina lidí (95 lidí) je nemocná méně než jednou za půl roku. Z toho vyplývá značná motivace a předpoklady pro plnění kvality.

Žádný rozpor není.

B4) Pro vyhodnocení byly použity otázky č. 0,8,13 a 15. Jde spíše obecné závěry, ale lze říct, že 2/3 dotazovaných byly ženy. Nejvíce dotazovaných bylo ve věkovém rozmezí 50-60 let (51 lidí) a celkově tedy chráněná dílna zaměstnává hlavně lidi předdůchodového a důchodového věku. Většina z lidí pracovala na volném trhu práce, což má pro úroveň kvality velký význam. A přibližně 1/2 lidí se dozvěděla o chráněné dílně z Úřadu práce (56 lidí).

Otázky jsou obecné. Z toho nevyplývá je nijak měnit.

### 5.3 Fáze C: Hledisko výroby

- C) zjistit a vyhodnotit hledisko výroby:
  - údaje o výrobě: sledovat / uchovávat / vyhodnocovat
  - komunikace se zákazníkem: získat zpětnou vazbu
  - využívat podpůrné nástroje

#### Výkonnost – praxe

Prakticky chráněná dílna XY používá nástroje managementu kvality, a to hlavně tabulky pro sběr dat a z nich vycházející sloupcové grafy.

V těchto nástrojích provádí sledování výkonnosti, a to hlavně podle těchto parametrů ve výrobě (KPI) :

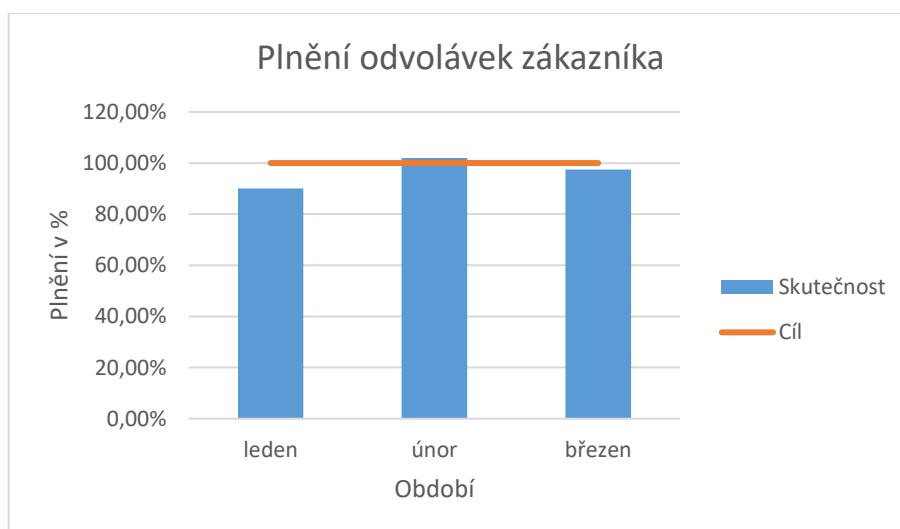
- Počet celkem expedovaných kusů
- Plnění odvolávek zákazníka : počet plánovaných ks dle platné odvolávky k 1.dni v měsíci, cíl v %, skutečné plnění plánu v %
- Interní zmetkovitost firma XY : počet ks zmetků, cíl v %, výsledný počet zmetků v %
- PPM reklamace : počet reklamovaných ks, cíl v PPM, výsledné PPM (PPM – počet oficiálních reklamací od zákazníka)
- Kvalita dodávaných dílů : Počet dodaných dílů, Počet zmetků ks, % zmetkovitosti vstupních dílů

Tabulka 8 : Tabulka pro sběr dat firmy XY, zdroj : vlastní  
Sledování KPI, provoz Lázně Bělohrad - 1. čtvrtletí, Balení hadrů

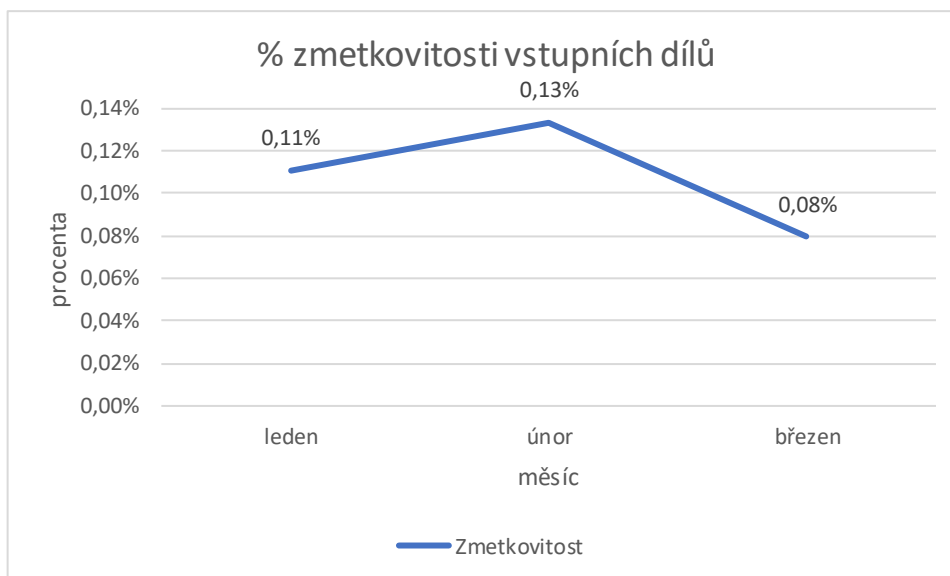
KPI	Rok 2018	leden	únor	březen
		Celkem expedovaných ks	45000	51000
Plnění odvolávek zákazníka	Počet plánovaných ks	50000	50000	40000
	Cíl v %	100%	100%	100%
	Skutečné plnění plánu v %	90,00%	102,00%	97,50%
Interní zmetkovi- tost firmy	Počet ks zmetků	1254	1304	782
	Cíl v %	2%	2%	2%
	Výsledný počet zmetků v %	2,79%	2,56%	2,01%
PPM reklamace	Počet reklamovaných ks	1	2	1
	Cíl v PPM	50	50	50
	Výsledné PPM	22,2	39,2	25,6
Kvalita dodávaných dílů	Počet dodaných dílů	45000	51000	39000
	Počet zmetků ks	50	68	31
	% zmetkovitosti vstupních dílů	0,11%	0,13%	0,08%

Tyto parametry jsou vyhodnoceny za každý měsíc a grafickým výstupem je sloupcový graf. Vyhodnocuje se přibližně 9 zakázek na dvou provozech tímto způsobem.

Výsledné grafy vypadají takto :



Obrázek 8 : Plnění odvolávek zákazníka, zdroj : Vlastní



Obrázek 9 : Procenta zmetkovitosti, zdroj : vlastní

Pro další analýzu jsou data uchovávána na podnikovém úložišti.

Tyto výsledky používá firma hlavně pro vnitřní potřebu. Na základě nich si může ujasnit nápravná opatření. Dále firma používá výsledky pro audit. A konečně firma posílá výsledky některým zákazníkům, kteří je dále zpracovávají – hlavně v automobilovém průmyslu.

## ZÁVĚR

Téma sledování kvality v podniku typu chráněné dílny jsem si vybral i na základě toho, že mě profesně zajímá, neboť se podílím na vyhodnocení reportů kvality pro management v chráněné dílně.

Při zpracování tématu jsem se nejdříve zaměřil na aspekty kvality, tak jak jsou popsány v literatuře, tzn. obecné principy kvality, normy kvality, nástroje pro vyhodnocení, hodnocení pracovníků. Dále jsem charakterizoval specifické prostředí a specifické potřeby chráněné dílny.

Na základě těchto dvou oblastí (kvalita výrobní organizace, zaměstnávání zdravotně postižených osob) jsem stanovil výchozí hlediska pro další zaměření. Jedná se o hledisko chráněné dílny, hledisko invalidních pracovníků a hledisko kvality výroby.

Dále byla tato hlediska přesně definována a charakterizována. Pro každé hledisko bylo určeno, co je třeba zjistit a jakým způsobem to lze zjistit. Hledisko chráněné dílny je jednoduše naplněné, neboť se jedná o určení poměru invalidních pracovníků. Pro vyhodnocení hlediska kvality výrobní organizace jsem kromě inspirace z literatury využil vlastní zkušenosti a firemní zdroje. Nejobtížnější bylo hledisko invalidních zaměstnanců, neboť nejdříve bylo třeba stanovit, na jaké hodnoty je vhodné se zaměřit. Na základě zdrojů byly zvoleny následující hlediska – zásada pracovní rovnosti (rovnost, zákaz diskriminace, důstojnost), zásada nevytlačení pracovních-sociálních (flexibilita, kariéra, prostředí), hledisko nemocnosti. Poté bylo nutné, a zároveň i obtížné, pro jednotlivá hlediska stanovit otázky pro dotazníkové šetření mezi zaměstnanci tak, aby tyto otázky daly odpovědi právě na tyto sledované zásady. Bylo potřeba využít velké množství informací, hlavně citlivých vnitřních informací. Pro zjišťování jsem využil zdroje z literatury, osobní zkušenosti, Ishikawa nástroj, firemní zdroje, konzultace s pracovníky.

Na základě Ishikawa diagramu a tabulky zaměstnatelnosti postižených zaměstnanců a s využitím osobních poznatků jsem sestavil otázky pro dotazník zaměstnancům chráněné dílny. Postupně jsem zvolil zkušební kolo dotazníku pro ověření srozumitelnosti otázek, a potom ostrou verzi dotazníku. Na základě vyhodnocení 124 odpovědí jsem zjistil, že pouze dvě otázky vedly k nejednoznačným odpovědím. Tyto dvě otázky jsem přeformuloval pro případné další uplatnění dotazníku. Celkově lze zhodnotit, že navrženého dotazníkové otázky poskytly přesvědčivé výstupy. Z toho vyplývá závěr, že tímto postupem se může hledisko kvality zaměstnanců zjišťovat obecně i u dalších chráněných dílen.

Hledisko výroby je určeno hlavně normou ISO 9001:2015 a firemními požadavky na kvalitu. Vycházel jsem z toho, že každý měsíc vyhodnocuji parametry kvality podle tabulky pro sběr

dat – viz výše. Data získám z firemního ERP systému a výsledky dále předávám strategickému managementu. Tyto hodnoty slouží dále pro vnitřní potřebu, audit a zákazníka.

Poslední hledisko platí obecně pro všechny chráněné dílny a to, že musí splňovat poměr alespoň 50% svých zaměstnanců s postižením.

Dodržování zásad systému managementu kvality může být ještě umocněno funkcí ombudsmána, kterou firma XY zřídila přibližně před rokem. Lidé si mohou stěžovat na nevyhovující pracovní podmínky, což je důležité jako zpětná vazba. Může to přispět k zvýšení kvality pracovního procesu.

Přínosem bakalářské práce je, že byl navržen postup, který lze uplatnit i v jiných podobných organizacích.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRIŠ, P. Management kvality. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-912-9.
- [2] VEBER, J. Management kvality a environmentu. Praha: VŠE Praha, 2002. ISBN: 80-245-0289-5
- [3] BLECHARZ, P. Kvalita a zákazník. Praha: Ekopress Praha, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.
- [4] Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ČSN EN ISO 9001:2015. Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, 2016. ISBN 8590963993164.
- [5] ČASTORÁL, Z. Management kvality a výkonnosti. Praha: Univerzita J.A.Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.
- [6] Pareto analýza. <https://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/> [online]. 23.4.2012 [cit. 2018-06-27]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>
- [7] BRODSKÝ, Z. Management (2. díl), Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-316-4.
- [8] TRUNEČEK, J. a kol. Management v informační společnosti, Praha, VŠE, FPH, 1997, ISBN 80-7079-201-9.
- [9] KOMENDOVIČ, J. Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením. Ostrava: Key Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-022-4.
- [10] Zákon o zaměstnanosti 435/2004 Sb.
- [11] OPATŘILOVÁ, D. a L. PROCHÁZKOVÁ. Předprofesní a profesní příprava jedinců se zdravotním postižením. Brno: MU Brno, 2011. ISBN 978-80-210-5536-0.5) Zaměstnanost osob se zdravotním postižením
- [12] TAYLOR, S.J. Disabled workers deserve real choices, real job [online], The Centre for an Accessible Society, 2002 [cit. 14. února 2011]. Dostupné na World Wide Web :

< <http://www.accessiblesociety.org/topics/economics-employment/shelteredwksps.html>  
>.

- [13] HORÁK, P. Role lokálních projektů v české politice zaměstnanosti. Brno: MU Brno, 2014. ISBN 978-80-210-7489-7.
- [14] ČSU – Statistiky/Sociální zabezpečení: Příjemci důchodů (starobní a invalidní včetně souběhu) v prosinci příslušného roku. [online]. [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=SZB15&z=T&f=TABULKA&katalog=30850&str=v206#fx=0&w=>>>.
- [15] Integrovaný portál MPSV ČR. Statistiky nezaměstnanosti. [online]. [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: < <http://portal.mpsv.cz/sz/download> >.