

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Markéta Stejskalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Stejskalová**
Osobní číslo: **E20954**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy a syntézy systému managementu jakosti ve vybraném podniku zpracovat doporučení ke zvýšení jeho efektivity.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
- Systém managementu jakosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku.
- Doporučení ke zvýšení efektivity managementu jakosti ve vybraném podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEAUVAIS, Audrey Marie, ed. Leadership and management competence in nursing practice: competencies, skills, decision-making. 1st ed. New York, NY, USA: Springer Publishing Company, 2019. 451 p. ISBN 978-0-8261-2524-8.
FILIP, Ludvík. Efektivní řízení kvality. I. vydání. Praha: Pointa, 2019, 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. I. vydání. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). I. vydání. [Průhonice]: Professional Publishing, 2020, 190 s. ISBN 978-80-88260-43-1.
VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem *Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku* 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13. 3. 2024

Markéta Stejskalová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu PaedDr. Alexandru Šenci za jeho odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi poskytl během zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti GCE, s. r. o. za poskytnutí informací a materiálů pro vypracování mé bakalářské práce. Především bych chtěla poděkovat oddělení managementu kvality, za poskytnutí informací, při psaní bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat celé rodině a svému příteli za podporu, kterou mi poskytovali při psaní bakalářské práce a po celou dobu studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou managementu jakosti ve společnosti GCE, s. r. o. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s tímto tématem. Praktická část je zaměřena na analýzu managementu jakosti ve společnosti GCE, s. r. o. Výsledkem této práce je analýza a následné hodnocení systému managementu jakosti ve společnosti. Součástí práce jsou návrhy na zlepšení, které pomohou ke zlepšení systému managementu jakosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

System managementu jakosti, jakost, management, ISO normy

TITLE

Analysis of quality management system in a selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the analysis of quality management in the company GCE, s. r. o. In the theoretical part the concepts related to this topic are explained. The practical part is focused on the analysis of quality management in the company GCE, s. r. o. The result of this work is the analysis and subsequent evaluation of the quality management system in the company. The work includes suggestions for improvement that will help to improve the quality management system.

KEYWORDS

Quality management systém, quality, management, ISO standards

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
ÚVOD.....	12
1 Základní pojmy managementu.....	14
1.1 Management.....	14
1.2 Manažer	14
1.2.1 Manažerské vlastnosti.....	16
1.2.2 Manažerské role.....	16
1.3 Manažerské funkce	18
1.3.1 Sekvenční funkce.....	18
1.3.2 Průběžné funkce.....	21
2 Systém managementu jakosti.....	22
2.1 Historický vývoj managementu jakosti	22
2.2 Jakost	23
2.2.1 Jakost výrobku	23
2.2.2 Jakost služby	25
2.3 Definice managementu jakosti.....	26
2.4 Nástroje managementu jakosti.....	26
2.5 Metody a nástroje pro plánování kvality	27
2.5.1 Metoda QFD	27
2.5.2 Přezkoumávání návrhu	28
2.5.3 Metoda FMEA	28
2.5.4 Plánování experimentů	28
2.6 Koncepce a modely k managementu jakosti.....	28
2.6.1 Mezinárodní normy pro systém managementu jakosti	28
2.6.2 Požadavky na certifikáty systému managementu jakosti	29

2.7 Moderní přístupy k řízení	30
3 Charakteristika vybraného podniku	31
3.1 Historie společnosti.....	31
3.2 Představení společnosti.....	31
3.3 Organizační struktura společnosti.....	33
3.4 Vývoj hospodářského výsledku	34
4 Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku	35
4.1 Zaměření na zákazníka	35
4.2 Vedení a řízení zaměstnanců	37
4.3 Zapojení zaměstnanců.....	38
4.4 Procesní přístup.....	39
4.5 Systémový přístup managementu	39
4.6 Neustálé zlepšování	40
4.7 Přístup k rozhodování zakládající se na faktech.....	42
4.8 Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy (tedy podle Zásad SMJ dle ISO 9000)	44
4.9 Shrnutí a hodnocení	47
5 Doporučení ke zvýšení efektivnosti managementu jakosti ve vybraném podniku.....	48
ZÁVĚR	49
POUŽITÁ LITERATURA	50
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	15
Obrázek 2: Vlastnosti ideálního manažera.....	16
Obrázek 3: Požadavky na kvalitu výrobku	24
Obrázek 4: Požadavky na kvalitu služby	25
Obrázek 5: Logo firmy názvu Gas Control Equipment, s. r. o.	31
Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2018 do roku 2023	32
Obrázek 7: Hospodářský výsledek před zdaněním od roku 2018 do roku 2022.....	34
Obrázek 8: Místní úroveň systému managementu jakosti	35
Obrázek 9: Drobná zlepšení Kaizen.....	41
Tabulka 1: Počet zaměstnanců od roku 2018 do roku 2023	32
Tabulka 2: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2018–2022 (v tis. Kč).....	34

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	A tak dále
BAM	Business Area Manager
BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CWQC	Company Wide Quality Control/ Celopodniková kontrola kvality
DOE	Design of Experiments/ Plánování experimentů
ESAB	Anglo-Swedish Electric Welding
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis/ Analýza množství vzniku dat
GCE	Gas Control Equipment
HV	Hospodářský výsledek
ISO	International Organization for Standardization/ Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Korun
např.	Například
QFD	Quality Function Deployment/ Rozpracování funkcí kvality
QMS	Quality management system/ Systém managementu jakosti
RFQ	Request for quotation
s. r. o.	Společnost s ručením omezením
tis.	Tisíc

ÚVOD

Jakost neboli kvalita služeb a výrobků je v dnešní době jedním z klíčových faktorů úspěšné organizace.

Kvalita výrobků a služeb je spojena s požadavky a spokojeností zákazníka. Společnosti se tomu věnují se zvýšenou pozorností, aby na trhu uspěli. Pro společnosti je důležité udržet si stávající zákazníky a získat nové, což pro ně není snadné. Je důležité sledovat celkovou míru spokojenosti všech zákazníků. Když se zákazníci budou cítit spokojeni, je pravděpodobné, že se společnosti daří a bude prosperovat.

O ochranu životního prostředí roste stálý zájem ze strany zákazníků, ale také státu. Většina zákazníků je ochotna za výrobek připlatit, pokud tím přispějí k ochraně životního prostředí. Organizace nejčastěji disponují certifikáty ISO normy 9000, které svědčí o ochraně životního prostředí a také o celkové kvalitě výrobku.

V praxi se pojem „jakost“ nejvíce používá v oblasti výroby, v souvislosti s výrobky. Pojem „kvalita“ se používá ve všech ostatních oblastech řízení organizace a v sektoru služeb.

Tématem této bakalářské práce je analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku, která je dělena do pěti kapitol. První dvě kapitoly se zabývají teoretickou částí. Zbýlé tři kapitoly se věnují praktické části, kde je podrobně popsán chod organizace.

První kapitola je zaměřena na základní pojmy managementu, kde jsou vymezeny její definice.

Druhá kapitola se zaměřuje na systém managementu jakosti, nástroje managementu jakosti, ISO normy a moderní přístupy k řízení kvality, jako například Kaizen.

Ve třetí kapitole jsou uvedeny informace o historii a představení společnosti vybraného podniku, kterým je GCE, s. r. o. Je zde vysvětleno, co podnik vyrábí, jakou má organizační strukturu, kolik má zaměstnanců a jaký je vývoj hospodářského výsledku.

Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou managementu jakosti, zaměřuje se na přání zákazníků, řízení a zapojení zaměstnanců, na neustálé zlepšení a dodavatelské vztahy.

Pátá a zároveň poslední kapitola se zabývá doporučením ke zvýšení efektivnosti managementu jakosti ve vybraném podniku. Jsou zde navržena doporučení ke zvýšení efektivnosti.

Cílem práce je na základě analýzy a syntézy systému managementu jakosti ve vybraném podniku zpracovat doporučení ke zvýšení jeho efektivnosti.

1 Základní pojmy managementu

První kapitola je zaměřena na základní pojem management a dále se zaměřuje na další pojmy, které s managementem souvisí.

1.1 Management

Management je proces interního působení na chování organizace, který je tvořen čtyřmi složkami. Organizace reaguje na vývoj v jejím okolí, aby jejich vývoj byl účelný a efektivní. V prvních dvou základních složkách managementu je plánování a organizování, které mají statický charakter. Smyslem těchto dvou složek je vytvořit postup k vytyčeným cílům organizace. V dalších dvou základních složkách je vedení, kontrola a řízení, které mají dynamický charakter. Úkolem těchto složek je zajistit, využití prvními dvěma složkami, úspěšné dosažení vytyčeného cíle organizace (Pitra, 2007, s. 19).

Je to proces zaměřený na dosažení cílů. Složky managementu mohou být manažerem preferovány podle schopností, požadavků organizace či osobních preferencí. Veškeré manažerské aktivity jsou vzájemně propojeny a jsou součástí procesu řízení (Bělohlávek, a další, 2006, s. 7).

Úrovně řízení a typy managementu se dělí na:

Top management čili vrcholový management. V této vrcholové úrovni řízení jsou lidé, kteří odpovídají za celou organizaci (Úrovně řízení a typy managementu, 2019).

Střední management, anglicky Middle management je řídicí vrstvou mezi nižším a vrcholovým managementem, který je ve větších organizacích. Do středního managementu se řadí manažeři oddělení a podobné jednotky v organizaci (Úrovně řízení a typy managementu, 2019).

Nejnižší management, anglicky Lower management řeší mezi zaměstnanci každodenní úkoly. Do nejnižšího managementu se řadí např. vedoucí projektového týmu. Tato úroveň managementu je nejnižší v organizaci (Úrovně řízení a typy managementu, 2019).

1.2 Manažer

Manažeři zodpovídají za plnění úkolů, které po nich vyžadují členové organizace. Obtížnost daných úkolů a postavení manažerů v organizaci, jsou velmi rozdílné. Rozdíly v úrovni manažerů určují dovednosti a požadavky, které jsou potřebné pro plnění

organizačních cílů. Zároveň také motivují manažery k osobnímu rozvoji (Bělohlávek, a další, 2006, s. 9).

Manažeři také usilují o správnou komunikaci se všemi zaměstnanci, aby společnost dosahovala všech vytyčených cílů (Petříková, a další, 2020, s. 36–37).

Manažeři v organizaci se dělí podle svého postavení na liniové, střední a vrcholové manažery.

Linioví manažeři neboli nižší manažeři se v manažerské hierarchii nacházejí na nižších úrovních. Vykonávají funkce jako dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo mistři ve výrobní jednotce. Tito manažeři vedou zaměstnance při plnění každodenních úkolů a současně kontrolují a napravují chyby nebo problémy, které se v provozu vyskytují (Bělohlávek, a další, 2001, s. 26).

Střední manažeři odpovídají v organizaci za liniové manažery a řadové pracovníky. Vykonávají funkce jako stavbyvedoucí, dílovedoucí, vedoucí provozu, vedoucí odboru, vedoucí střediska atd. Pro dosažení plánů a strategických cílů, koordinují vykonané úkoly, aby dosáhli organizačních cílů (Bělohlávek, a další, 2001, s. 26).

Vrcholoví manažeři jinak též top manažeři tvoří nejmenší manažerskou skupinu. V organizaci jsou vrcholoví manažeři odpovědní za celkovou výkonnost. Vykonávají funkce jako například generální ředitelé, ředitelé divizí, odborní ředitelé atd. Vrcholoví manažeři dále stanovují organizační strategie a vykonávají ostatní manažerské činnosti, které zahrnují organizování, vedení lidí a kontrolu plněných cílů (Bělohlávek, a další, 2001, s. 26).

Odlišnosti náplně práce na úrovních řízení, zachycuje Obrázek 1 níže.

Plánování	Plánování	Plánování
Organizování		
Vedení	Organizování	Organizování
	Vedení	Vedení
Kontrolování	Kontrolování	Kontrolování
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

Zdroj: zpracování dle Bělohlávek, a další, 2006, s. 10

1.2.1 Manažerské vlastnosti

Mezi manažerské vlastnosti se zahrnuje každodenní dohled nad operacemi a procesy a jak je zvládat. Porozumět zaměstnancům, se kterými manažeři pracují, motivovat je a určit správný přístup ke vzájemné spolupráci (Beauvais, 2019, s. 10).

Manažerskou úlohou je přimět odborníky, aby dosáhly vytýčených cílů organizace, a proto manažer musí mít požadované vlastnosti, které jsou vrozené či získané. Vrozené vlastnosti jsou ty, které má manažer ve své povaze a narodil se s nimi. Získané vlastnosti se během života mohou měnit např. výchovou, výcvikem a vzděláním (Hálek, 2016, s. 43).



Obrázek 2: Vlastnosti ideálního manažera

Zdroj: zpracování dle Hálek, 2016, s. 44

1.2.2 Manažerské role

Budeme-li se zabývat manažerskými činnostmi, kterými se během dne manažeři zabývají, zjistíme, že mají několik vztahů k podřízeným, veřejností, spolupracovníkům či klientům. Manažerské chování se řídí principy a odlišnými pravidly. Je charakterizováno deset rolí, které manažeři vykonávají. Tyto role charakterizoval Henry Mintzberg (Bělohlávek, a další, 2001, s. 27).

Interpersonální role

Představitel – zahajuje provoz nově vzniklé filiálky, přichází na setkání nových zaměstnanců. Díky své přítomnosti vyjadřuje zájem firmy a uznání pracovních výsledků.

Vedoucí – je manažer realizující cíle organizace. Motivuje a usměrňuje práci podřízeným. Zajímá se o jejich silné stránky, nedostatky a snaží se o jejich osobní rozvoj. Formuluje úkoly a hodnotí výsledky práce.

Spojovatel – tuto roli vykonává manažer, který má za úkol udržovat vztahy mezi organizací a jejím okolím.

(Bělohlávek, a další, 2001, s. 27)

Informační role

Pozorovatel – manažer vyhledává informace pro pochopení informací z vnějšího světa. Informace získává z formálních zdrojů např. z informačních sítí, tisku nebo porad. Dále získává informace neformálních cestou např. z recepce, sportovních klubů nebo z rozhovorů.

Šířitel – manažer šířící informace, získané zvenčí. Získané informace prezentuje jako fakt nebo jim dodává hodnotící rozměr. Záleží na jeho rozhodnutí, jak bude získanou informaci považovat za důležitou a podle toho si může informaci uchovat pro sebe nebo ji rozšířit mezi ostatní.

Mluvčí – reprezentuje navenek svůj útvar organizace. Vystupováním na veřejnosti buduje image. Brání organizaci před napadením z jiných stran a hájí její zájmy.

Rozhodovací role

Podnikatel – manažer v roli podnikatele podceňuje, vymýšlí a projektuje změny. Využitím příležitostí podniká akce, aby zlepšil stávající realitu. Mění technologie nebo adaptuje starší technologie a zavádí nové produkty na trh. Podnikání přispívá k rozvoji a udržení organizace na trhu. Je velmi důležité zvyšovat riziko podnikatelských aktiv pro posouzení ziskovosti a budoucího úspěchu organizace.

Řešitel rušivých událostí – manažer reaguje na skutečnosti, které se staly neočekávaně. Tyto skutečnosti ohrožují dosažení cílů. Většinou tyto organizační aktivity neprobíhají hladce, a proto manažeři překonávají nové bariéry, kritickým situacím a čelí tlakům, které se objevují

uvnitř nebo zvenčí organizace. Manažeři zde odstraňují veškeré rozpory mezi stranami nebo cíli a navracejí organizaci stabilitu.

Distributor zdrojů – hospodaří se s penězi, lidmi, časem, mocí a zařízením. Manažer zodpovídá za to, aby rozdělené zdroje odpovídaly organizačním prioritám. Usiluje o maximální využívání zdrojů, které rozděluje mezi jednotlivé útvary. Díky informacím přerozděluje zdroje získané z role pozorovatele.

Vyjednaváč – tato role se projevuje v jednání s útvary, jednotlivci či organizacemi. Jednání může být tedy s klienty, kolegy, dodavateli, podřízenými atd. Podmínkou této role je mít pravomoc pro hospodaření se všemi zdroji. Čím vyšší mají manažeři úroveň v organizaci, tím více času věnují vyjednávání.

(Bělohlávek, a další, 2001, s. 28)

1.3 Manažerské funkce

Náplň manažerské práce závisí na úrovni řízení, ve které manažer působí. Manažerská práce se v závislosti na charakteru organizace liší (Veber, 2021, s. 105).

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Tyto podstatné činnosti musí manažer zvládnout. Za zakladatele manažerských funkcí bývá považován Francouz Henry Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí, které se skládají z plánování, kontrolování, příkazování, koordinace a kontroly. Pojetí těchto návazných funkcí se označují jako sekvenční manažerské funkce (Hálek, 2016, s. 32).

Manažerskými funkcemi prostupuje mnoho dalších funkcí, které jsou označovány jako průběžné manažerské funkce. Zahrnují analýzu řešených problémů, rozhodování a realizaci. Vazby mezi sekvenčními a průběžnými funkcemi jsou uváděny v maticovém zobrazení (Hálek, 2016, s. 33).

1.3.1 Sekvenční funkce

Sekvenční manažerské funkce jsou také označovány jako postupné.

Plánování

Plánování je zaměřené na budoucí vývoj organizace, která vychází z vytyčených cílů, kterých chce organizace na konci plánovacího období dosáhnout. Na konci plánovacího období vzniká komplexní představa o ideální cestě k vytyčeným cílům. Plán je konstruován

jako seznam činností, které pro dosažení vytyčených cílů musí organizace provést. Tyto činnosti jsou ve vzájemné návaznosti seřazeny v pořadí do určitého časového rámce (Pitra, 2007, s. 19).

Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé (Bělohlávek, a další, 2006, s. 7).

Šest základních významů plánování: snižování rizika, zvyšování efektivity, úspěšné organizační změny, integrace úsilí, rozvoj manažerů a vývoj standardů výkonnosti (Bělohlávek, a další, 2001, s. 97–98).

Druhy plánů se dělí do tří skupin:

Podle stupně obecnosti: strategie, úkoly nebo cíle, pravidla, taktiky, postupy, smysl nebo poslání, rozpočty, programy.

Podle délky plánovacího období: dlouhodobé (delší než pět let), střednědobé (od roku až pěti let), krátkodobé (maximálně jeden rok).

Podle oblasti řízení: prodejní plány, výrobní plány, plány materiálových toků, finanční plány, plány lidských zdrojů, plány informačních toků atd.

(Bělohlávek, a další, 2001, s. 99–100)

Organizování

Organizování je nutné zajistit pro každou plánovanou činnost, aby při jejím zahájení byly k dispozici všechny zdroje v potřebném kapacitním rozsahu. Smyslem organizování je zajistit ve vnitřním prostředí uspořádání všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Vytvořením vhodné organizační struktury musí organizace sledovat především účelnost a vysokou úroveň jejich využití. Vytváří se, aby v zájmu dosažení vytyčených cílů organizace každý ze zdrojů byl co nejlépe využit (Pitra, 2007, s. 19).

Přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činnosti, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání úkolů by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení (Bělohlávek, a další, 2006, s. 7).

Personální řízení

Personální řízení je oblast, která se zabývá pracovníky. Cílem personálního řízení je využívat potenciálu lidí a investovat do nich k dosažení cílů organizace. Současně také

vytvářet předpoklady ke spokojenosti pracovníků s prací, kterou vykonávají a motivovat je k rozvoji. Je to dynamická, komplikovaná a citlivá oblast řízení organizace (Kociánová, 2010, s. 9).

Vedení lidí

Vedení lidí je proces motivování a ovlivňování aktivit pracovníků. Manažeři by měli své zaměstnance motivovat tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí k dosažení vytyčených cílů organizace (Bělohlávek, a další, 2006, s. 7).

Je nutné, aby pracovníci usilovali o dosažení cílů aktivně, na základě vlastního rozhodnutí s využitím všech svých způsobilostí. U vedení pracovníků se volí nástroje emočního působení, které je přesvědčí, aby se individuálně ztotožnili s cíli organizace. Efekt vedení spočívá v tom, že pracovníci přijmou její cíle za vlastní. Naplnění tohoto efektu je možné pouze s individuálním přístupem mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený musí dobře znát své podřízené, aby věděl, jak je správně motivovat (Pitra, 2007, s. 21).

Kontrola

Kontrola je metodický nástroj, který umožňuje zjistit vznik odchylky mezi plánem a skutečností. Zjišťuje se velikost, směr a trend vývoje odchylky, což umožňuje odhadnout důsledky na vývoj organizace. Dále se specifikuje význam poruchy, kterou odchylka signalizuje. Efektivní kontrola je pouze tehdy, podaří-li se odhalit projevy odchylky, ale i identifikovat příčinu jejího vzniku (Pitra, 2007, s. 21).

Kontrolu dle Jakubíkové lze z hlediska působnosti rozdělit na tři typy kontroly:

Preventivní kontrola – zjišťuje kvantitativní a kvalitativní odchylky zdrojů využívaných v organizaci. Zahrnuje manažerské úsilí, které se zaměřuje na zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příhodné v porovnání s plánovanými výsledky.

Průběžná kontrola – zaměřuje se na probíhající operace. Úkolem této kontroly je zjistit, zda probíhající operace jsou v souladu s cíli, které si organizace stanovila.

Kontrola zpětnou vazbou – zaměřuje se na konečné výsledky. Tuto kontrolu lze využít pro sledování situace na trhu nebo jakou možnost má pro řadu rozhodnutí. Například pro zavedení nového produktu na trh, snížení cen a k provedení rozsáhlé propagační kampaně.

(Jakubíková, 2008, s. 35)

1.3.2 Průběžné funkce

Sekvenčními funkcemi postupují průběžné manažerské funkce, jak vysvětluje ve své knize Hálek.

Průběžné funkce se dělí na:

- **Analýzu řešených problémů** – vymezuje problém, jeho příčiny a jeho řešení,
- **Rozhodování** – navazuje na analýzu řešených problémů a uskutečňuje kroky rozhodovacího procesu,
- **Realizaci, včetně koordinace** – navazuje na rozhodování a uskutečňuje rozhodnutí.

(Hálek, 2016, s. 34)

2 Systém managementu jakosti

Druhá kapitola je zaměřena na systém managementu jakosti, na jeho význam a historický vývoj. Vysvětlíme si, co znamená jakost. Dále je v této kapitole vysvětlena koncepce a modely managementu jakosti.

2.1 Historický vývoj managementu jakosti

Slovo kvalita byla známá již v historii. Hodnotila se podle dosažených výsledků a předem vytvořených představ (Veber, 2010, s. 14).

Dle Nenadála a dalších lze rozeznat několik stádií v rozvoji systémové jakosti.

Model řemeslné výroby (1900)

Dělník často přicházel do kontaktu se zákazníkem, který mu sdělil jeho požadavky, a ty se následně snažil splnit. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba. Nevýhodou byla nízká produktivita práce.

Model výrobního procesu s technickou kontrolou (1920)

Ve dvacátých letech vedly snahy o zvýšení produktivity ke zvyšování objemů výroby. Začaly vznikat první výrobní linky a z dělnických profesí začaly vznikat funkce technických kontrolorů. Byli to ti nejvíce zkušení pracovníci, kteří zodpovídali za jakost. Nevýhoda tohoto modelu s technickou kontrolou byla, že se pracovníci začali domnívat, že jejich povinností není péče o jakost.

Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou (1940)

Američani Romiga a Shewharta během třicátých let objevili první statistickou metodu kontroly, díky tomu vznikl model výrobních procesů s výběrovou kontrolou.

Model s regulací výrobních procesů (1960)

Po druhé světové válce se v Japonsku zavedl model s regulací výrobních procesů. Japonci svou snahu rozšířili i na oblasti činností podniků. Zrodil se zde i základ pro moderní systémy jakost, které se označovaly jako CWQC.

Model s regulací výrobních procesů s koncepcí TQM (1975)

Propracováním přístupů došlo k postupům o totální management jakosti. TQM v současnosti představuje dynamickou vyvíjející se koncepci.

Model dokumentovaných procesů (1987)

V roce 1987 vznikly první normy ISO, které se snažily o obsáhlou dokumentaci podnikových procesů.

(Nenadál, a další, 2002, s. 20–22)

2.2 Jakost

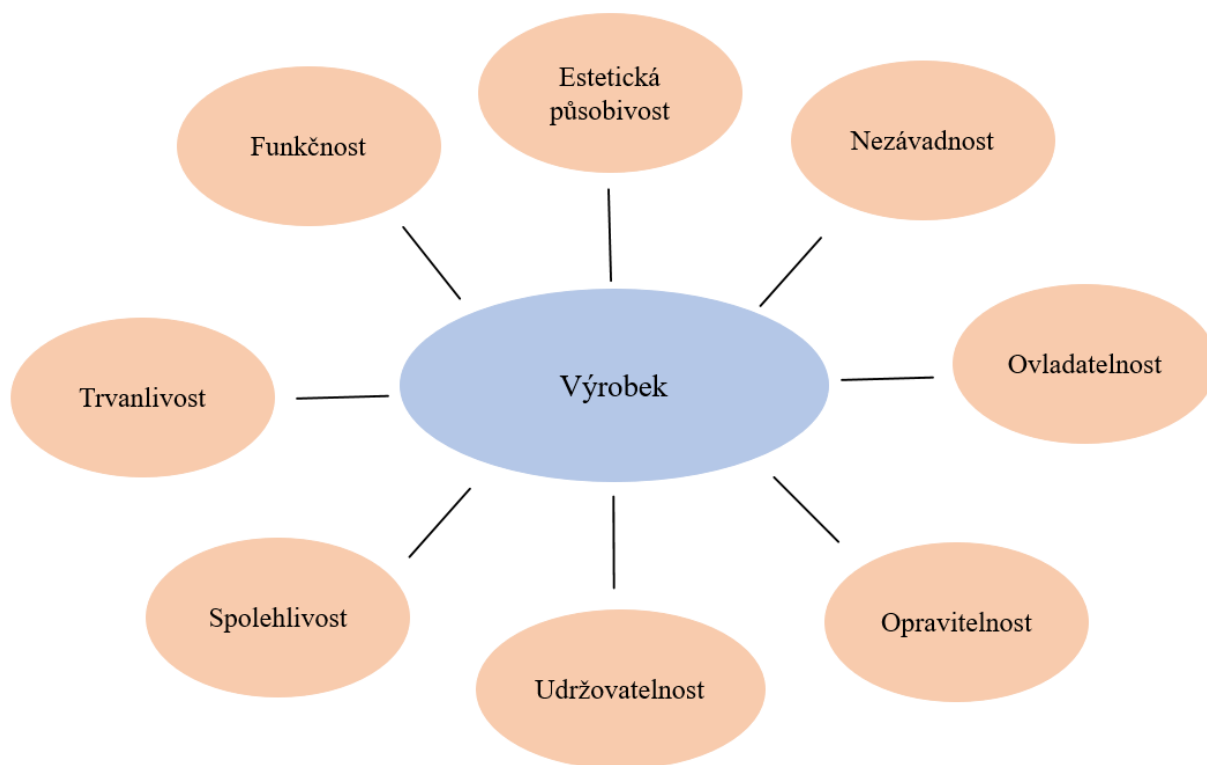
Slovo „jakost“, jehož synonymem je i slovo „kvalita“, se vyskytovalo již ve středověku. Souviselo to s tím, že se lidé zajímali o výrobky, které jim sloužily. Nejstarší definice tohoto pojmu je připisována Aristotelovi, se kterou se lze setkat i ve filozofických slovnících. Pro současné využití v ekonomice je však tato definice nevhodná (Nenadál a další, 2002, s. 11).

Kvalita provází člověka po jeho celé existenci. Dokládají to archeologické nálezy z Číny, Egypta nebo Iráku. Jak se rozvíjela lidská společnost, měnil se pohled na kvalitu, a i její charakteristiky (Nenadál, 2018, s. 15).

Existují další definice jakosti. Univerzálně uznávaná definice je v mezinárodní normě ISO 9000: „*Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“ (Blecharz, 2011, s. 9).

2.2.1 Jakost výrobku

Kvalita výrobku se skládá z požadavků a vlastností, které výrobek musí splňovat. Těchto vlastností a požadavků je dohromady osm, mezi které patří funkčnost, estetická působivost, nezávadnost, ovladatelnost, trvanlivost, spolehlivost a udržovatelnost nebo opravitelnost.



Obrázek 3: Požadavky na kvalitu výrobku

Zdroj: zpracování dle Veber, 2007, s. 22

Funkčnost – Výrobky jsou vyráběny pro konkrétní účely. Požadavky na výrobky se mění podle představ zákazníka.

Estetická působivost – Každý výrobek reprezentuje svou vnější formu díky tvarovým řešením, barevností a materiálem, ze kterého je výrobek vyroben. Řešení k estetické působivosti se označuje jako design.

Nezávadnost – U výrobků je důležitá zdravotní nezávadnost, hygienická nezávadnost, bezpečnost a ekologická vhodnost. O těchto požadavcích se uživatel nemůže předem přesvědčit. Požadavky jsou zaznamenány v právních předpisech.

Ovladatelnost – Výrobek nemá zatěžovat uživatele vysokými nároky na jeho duševní i fyzické schopnosti. Měl by být snadno ovladatelný pro každého. Je to důležitý požadavek, který se nesmí podceňovat. Výsledkem může být spokojenost i nespokojenost, ale dokonce může dojít i k ohrožení bezpečnosti.

Trvanlivost – Výrobek je zhotoven tak, aby vydržel co nejdéle. Zákazník má během nákupu konkrétní představu o životnosti daného výrobku.

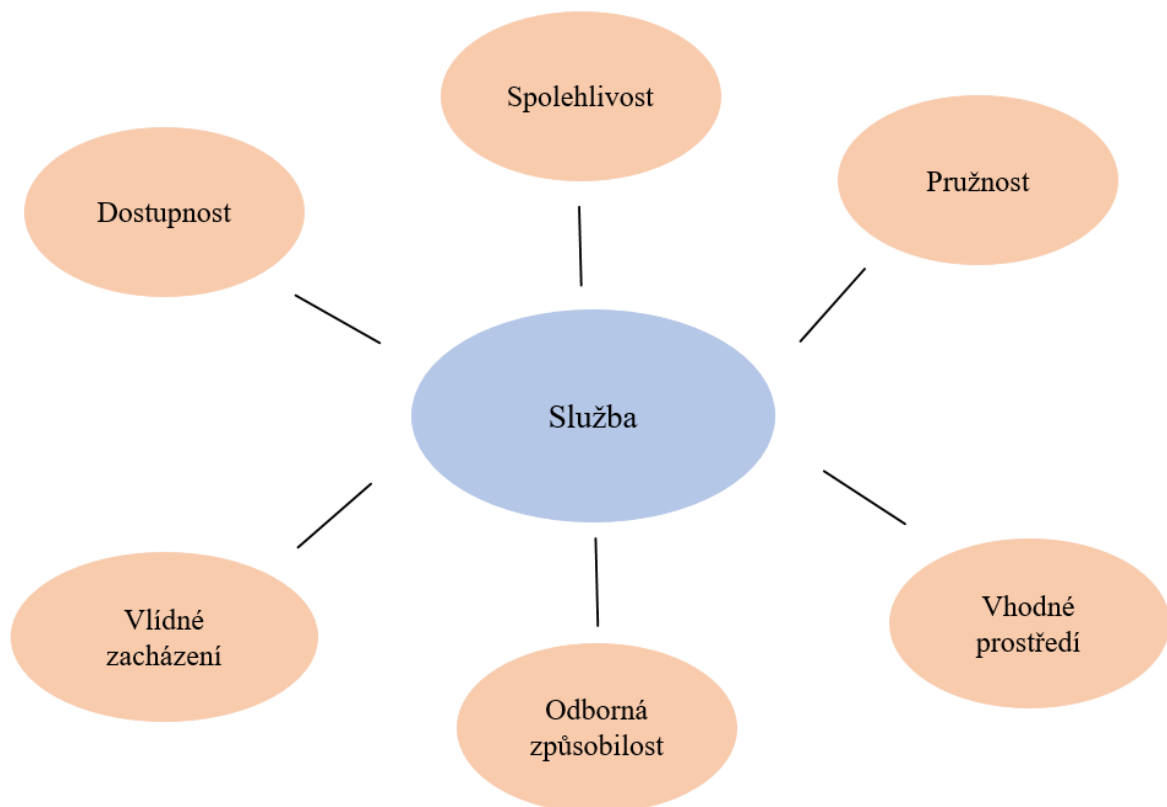
Spolehlivost – Schopnost výrobku plnit všechny funkce, která má splňovat. Výrobci mají dvě možnosti. První možnost spočívá v pozornosti, kterou splňuje požadavky při návrhu a vývoji výrobku. V druhé možnosti (případě neúspěchu), musí být zajištěn dostatečně velký rozsah náhradních dílů a zabezpečený servis s údržbou.

Udržovatelnost, opravitelnost – Tyto požadavky jsou u výrobků specifické. Zákazníci vyžadují snadnou a jednoduchou údržbu. Pokud nastane porucha, musí být opravena někým s vysokou odbornou úrovní.

(Veber, a další, 2007, s. 23–25)

2.2.2 Jakost služby

Produkt, který se nachází v nehmotné podobě se označuje jako služba. Je to činnost probíhající mezi dodavatelem a zákazníkem. Zákazník definuje své požadavky na kvalitu služby, který popisuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Požadavky na kvalitu služby

Zdroj: zpracování dle Veber, 2010, s. 25

2.3 Definice managementu jakosti

Existuje mnoho definic pro systém managementu jakosti. Zkratka pro management jakosti je QMS (quality management system). Dle Blecharze by definice mohla znít takto: „*QMS je systém managementu, který stanovuje politiku, z ní odvozuje cíle, způsob řízení a postupy pro dosažení určených cílů s ohledem na kvalitu*“ (Blecharz, 2015, s. 42).

Pro systém managementu jakosti propojuje procesy v organizaci při poskytování služeb a přispívá k větší spokojenosti zákazníků. V organizaci se považuje za určitý druh řádu a zároveň slouží k prosazování cílů jakosti (Malík Holasová, 2014, s. 25).

Definic managementu jakosti je mnoho. Nejvíce výstižnou a srozumitelnou definici znázornil Masao Umedy v roce 1993. Jeho přesná definice zní: „*Management kvality je tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.*“ (Nenadál, 2018, s. 18).

Čtyři základní funkce managementu jakosti:

- Maximalizovat spokojenost a loajalitu zákazníků,
- Snižovat výdaje na minimum,
- Kultivovat prostředí podněcující stálé zlepšování, změny a inovace,
- Produkovat bázi pro excelenci organizací.

(Nenadál, 2018, s. 18)

2.4 Nástroje managementu jakosti

Veškeré nástroje managementu kvality jsou nápomocné při řešení problémů spojených s kvalitou a také vypomáhají s lepším zobrazením daných problémů. Nástroje byly rozvinuty K. Ishikawou a W. E. Demingem v Japonsku. Pořadí sedmi základních nástrojů se může lišit (Nenadál, 2018, s. 53).

Dle Bělohlávka a dalších je sedm základních nástrojů managementu jakosti, a to:

- Vývojový diagram,
- Ishikawův diagram,
- Formulář pro sběr údajů,

- Paretův diagram,
- Histogram,
- Bodový diagram,
- Regulační diagram.

(Bělohlávek, a další, 2006, s. 350)

Vývojový diagram zobrazuje grafické posloupnosti všech kroků a zároveň ho umožňuje lépe pochopit.

Ishikawův diagram – jinak nazýván jako diagram příčin a následků nebo diagram rybí kosti umožňuje analyzovat příčiny vyskytnutého jevu.

Formulář pro sběr údajů – tento nástroj se využívá pro shromažďování dat.

Paretův diagram – pomáhá stanovit priority, které slouží jako nástroj pro rozhodování, který umožňuje rozlišit podstatná data od méně podstatných.

Histogram – graficky zobrazuje rozdělení hodnot určitých parametrů.

Bodový diagram – graficky znázorňuje závislost mezi dvěma parametry.

Regulační diagram – slouží pro studium variability procesu a k jeho řízení.

(Bělohlávek, a další, 2006, s. 350)

2.5 Metody a nástroje pro plánování kvality

Metody jakosti se využívají v průběhu výrobního cyklu. Tyto metody jsou celkem čtyři. Metoda QFD, Přezkoumání návrhu, Metoda FMEA a plánování experimentů (Nenadál, 2018, s. 89).

2.5.1 Metoda QFD

Zkratka metody QFD (Quality Function Deployment) v překladu znamená „Rozpracování funkcí kvality“. Tato metoda pramení z Japonska a vznikla v sedmdesátých letech minulého století. Identifikuje požadavky zákazníka, které přenáší do společnosti tak, že požadavek zákazníka se bere na zřetel. Metoda se využívá na počátku plánování jakosti u nového výrobku (Blecharz, 2015, s. 95).

2.5.2 Přezkoumávání návrhu

Pro přezkoumávání návrhu se využívají odlišné typy, které se odlišují obsahem. Přezkoumání rozlišujeme podle normy ČSN EN 61160 na vstupní, koncepční, podrobné a konečné přezkoumání návrhu (Nenadál, 2018, s. 93).

2.5.3 Metoda FMEA

Tato metoda je jednou z nejrozšířenějších, která se využívá při hodnocení rizika. Analýza se používá v rámci prevence před realizací produktu nebo jakékoliv činnosti. Čím déle se FMEA provádí, tím jsou výsledky méně efektivní (Filip, 2019, s. 126).

2.5.4 Plánování experimentů

Experiment znamená měnit pracovní podmínky, které mají za cíl naleznout co nejlepší pracovní postupy a získat poznatky o vlastnostech výrobního procesu a výrobku. Experimentální postupy se dělí na plánované a neplánované (Nenadál, a další, 2015, s. 125).

Nesprávně navržený experiment poskytuje zkreslenou představu o vlivu na výstup procesu (Nenadál, 2018, s. 103).

2.6 Koncepce a modely k managementu jakosti

Organizace hledají nejvhodnější cesty a způsoby, jak převést principy managementu jakosti do denní praxe. Dle Nedála jsou za posledních několik let nejvíce využívané tři koncepce, které se v mnoha ohledech odlišují, ale nejvíce svou komplexností.

Tři nejvíce využívané koncepce:

- Koncepce ISO,
- Koncepce odvětvových standardů,
- Koncepce TQM.

(Nenadál, 2018, s. 22)

2.6.1 Mezinárodní normy pro systém managementu jakosti

Zkratka ISO, celým názvem International Organization for Standardization. ISO organizace byla zřízena ve Španělsku, kde je sdruženo více než 160 států, kde každý stát je

zastoupen národní institucí. Portfolio ISO obsahuje skoro 20 000 standardů (Blecharz, 2015, s. 36).

Hlavní podstata norem ISO je, aby veškeré normy týkající se systému managementu, využívaly identickou strukturu dle obecného schématu. Využití stejných struktur poskytuje snadnější propojení i auditování všech systémů (Blecharz, 2015, s. 36).

2.6.1.1 Normy ISO 9000

Normy řady ISO 9000 byly schváleny ke konci roku 2000. Struktura norem pro systém řízení jakosti je rozdělena několika ISO norem, kde každá norma má určitou funkci:

- ISO 9000 – zahrnuje problematiku řízení jakosti ve významu filozofie, druhá část zahrnuje vysvětlení pojmů managementu kvality,
- ISO 9001 – jsou zde zahrnuta kritéria, která posuzují zavedený systém,
- ISO 9004 – využívá se jako například metodický materiál pro následné zlepšování QMS,
- ISO řady 10 000 – využívá se k podpoře či rozšíření systému jakosti.

(Veber, 2007, s. 73)

Ochrana životního prostředí ISO 14001:2015

Principy pro ochranu životního prostředí byli základem v roce 1973 jež bylo vydáno Evropským společenstvím. V roce 1994 byla vydána specifikace Systém enviromentálního managementu. V nynější době je platná již zmíněná verze ISO 14001:2015 (Filip, 2019, s. 99).

2.6.2 Požadavky na certifikáty systému managementu jakosti

Certifikát označuje splnění stanovených požadavků, které se týkají systému managementu jakosti. Zejména norem ISO 9001, kterou odběratel považuje za jistou formu záruky kvality. Organizace za vystavení certifikátu musí zaplatit. Vystavuje se obvykle na tři roky, kde se každoročně dohlíží na dodržování stanovených požadavků (Veber, a další, 2008, s. 246).

2.7 Moderní přístupy k řízení

Kaizen

Tento japonský pojem je spojením dvou slov KAI (změna) a ZEN (lepší, tedy změna k lepšímu). Kaizen se zaměřuje na jednotlivé zaměstnance s cílem urychlit, usnadnit a zjednodušit jejich denní aktivity. Představuje tedy proces zlepšování s co nejmenším plýtváním. Jsou dva způsoby a jedním z nich je, že se zapojí zaměstnanci, kteří vymyslí návrhy na zlepšení. Druhým způsobem je, že využijí vedení formou Kaizen kroužků nebo workshopů (Nenadál, 2018, s. 311).

Důležitou součástí je správná týmová práce, která se zakládá na vzájemné důvěře, jinak by tento přístup nemohl fungovat (Nenadál, 2002, s. 160).

Lean

Lean se zaměřuje na snižování nákladů společnosti, tedy na zeštíhlování, které se musí zbavit všeho, co společnosti brzdí, aby mohla dále růst. Pro zeštíhlování je typické například snížení počtu pracovníků, odprodej atd. Východiskem zeštíhlování je odstranění faktorů, které poškozují společnosti ekonomiku. Nejprve se musí eliminovat veškeré případy, u kterých dochází k mankům, pokutám, škodám, podvodům a zpronevěře. Dále se musí řešit případy, způsobující ztráty.

Lean je stejně jako Kaizen založen na japonské filozofii. Východiskem pro zeštíhlování praktik je odstranění faktorů, které poškozují ekonomiku firmy. Na prvním místě je potřeba eliminovat případy, kdy dochází k podvodům zpronevěrám, mankům, pokutám a škodám (Veber, 2007, s. 184).

Six Sigma

Tento postup je zaměřen na zlepšování procesů ve společnosti (např. firemních aktivit). Cílem bylo zúžit variabilitu produkce. Six Sigma posuzuje škodlivý vliv výkonnosti, který na společnosti působí (Veber, 2007, s. 185–186).

3 Charakteristika vybraného podniku

3.1 Historie společnosti

Společnost GCE, s. r. o. navazuje na dlouholetou tradici výroby zařízení pro použití technických plynů, která sahá do roku 1936, kdy se o činnost začala zajímat firma Eckhardt. Později toto zboží dodávaly na trh Chotěbořské strojírný. Díky rozdělení vznikl závod Autogen na počátku devadesátých let minulého století. V roce 1993 vstoupila do podnikání jedna z nejvýznamnějších evropských společností tohoto oboru, a to konkrétně GCE Group, která koupila 100 % podíl Autogenu a tím vytvořila současnou podobu společnosti GCE, s. r. o.

V roce 2011 byla založena společnost GCE Trade s. r. o., která je sesterskou společností GCE, s. r. o. Díky těmto krokům došlo k oddělení výrobních a obchodních činností.

GCE, s. r. o. zajišťuje dodávky svým zákazníkům v České republice i na Slovensku pomocí sítě autorizovaných distributorů. Dodávky jsou zajišťovány z Evropského distribučního centra skupiny GCE z České republiky.

(czech.gcegroup, 2022)



Obrázek 5: Logo firmy názvu Gas Control Equipment, s. r. o.

Zdroj: www.gcegroup.com, 2022

3.2 Představení společnosti

Společnost GCE, s. r. o. je významnou evropskou společností v oboru prodeje a výroby zařízení pro použití speciálních a technických plynů. GCE, s. r. o. je anglickou zkratkou pro Gas Control Equipment. Ústředí firmy se vyskytuje ve švédském Malmö, ale hlavní výrobní závod se nachází v Chotěboři v České republice. Obchodní zastoupení jsou na

14 místech světa a pokrývají převážně celý svět. V těchto obchodních a výrobních jednotkách pracuje v současnosti skoro 900 zaměstnanců (czech.gcegroup, 2022).

Společnost GCE, s. r. o. je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001:2015, ČSN EN ISO 14001:2015, ČSN EN ISO 45001:2018 a ČSN EN ISO 13485:2016.

V tabulce viz níže je zobrazen počet zaměstnanců společnosti GCE, s. r. o. za posledních šest let, tedy od roku 2018 do roku 2023.

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	635	628	629	656	633	900

Tabulka 1: Počet zaměstnanců od roku 2018 do roku 2023

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://or.justice.cz>



Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2018 do roku 2023

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://or.justice.cz/>

Z grafu na Obrázku 6 je patrné, že v průběhu let 2018 až 2023 se počet zaměstnanců výrazně nelišil, ale v roce 2023 byl nárůst oproti loňským rokům podstatně vyšší. Důvodem vyššího počtu zaměstnanců v roce 2023 byl ten, že společnost nabírala více zaměstnanců.

Předmět podnikání společnosti GCE, s. r. o. je rozdělena do čtyř základních oblastí:

- Řezání a svařování,

- Procesní aplikace,
- Zdravotnická technika,
- Zařízení pro použití vysoce čistých plynů.

GCE, s. r. o. je v současnosti vedoucí společnost na Evropském trhu s plynařským zařízením, také se účastní na výrobě a vývoji různých typů průtokoměrů a ventilů. Společnost se původně soustředila na obchodování s různými zařízeními pro řezání a svařování pomocí acetyleny a kyslíku. Po necelých 100 letech zkušeností se rozrostla nabídka produktů o zařízení, které sloužily pro čisté plyny a medicínu (czech.gcegroup, 2022).

Produktové portfolio v současnosti obsahuje širokou škálu aplikací, od hořáků pro svařování a řezání, jednoduchých tlakových regulátorů až po sofistikovaná zařízení, které slouží pro zásobování plynem pro elektronické průmyslové a lékařské aplikace (czech.gcegroup, 2022).

3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost využívá liniiovou organizační strukturu, kde každý zaměstnanec má svého nadřízeného.

Společnost je členěna na:

- Úsek generálního ředitele,
- finanční úsek,
- personální úsek,
- informační technologie,
- výroba,
- technické oddělení,
- nákup,
- úsek řízení kvality,
- evropské distribuční centrum a logistiky.

Vedení skupiny GCE, s. r. o. je znázorněna v Příloze B – Organizační struktura.

3.4 Vývoj hospodářského výsledku

V tabulce viz níže, jsou uvedeny hodnoty jako výnosy, přidaná hodnota, provozní HV a HV před zdaněním, které jsou uvedeny v tis. Kč, od roku 2018 do roku 2022.

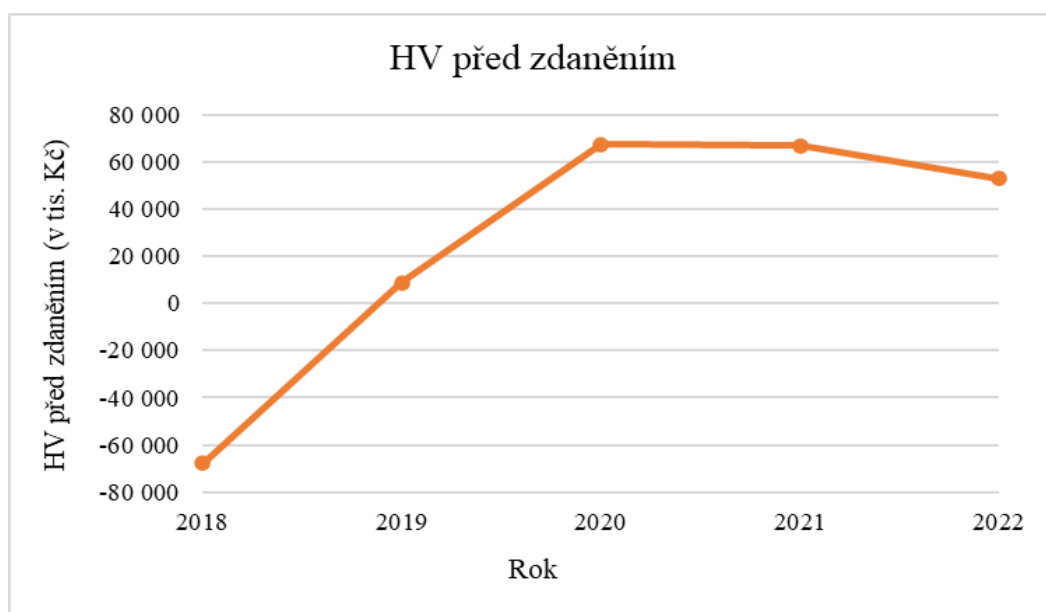
Vybrané položky	Rok				
	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosy	1 884 938	1 821 974	2 005 222	2 363 026	2 428 207
Přidaná hodnota	213 484	214 578	355 613	354 025	393 066
Provozní HV	-46 363	26 557	81 314	88 348	78 586
HV před zdaněním	-67 840	8 917	67 424	66 815	52 816

Tabulka 2: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2018–2022 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://or.justice.cz/>

Hospodářský výsledek před zdaněním je znázorněn na Obrázku 7. Z tohoto grafu vyplývá, že v roce 2018 byl hospodářský výsledek před zdaněním záporný. V letech 2019 až 2022 byl hospodářský výsledek před zdaněním kladný.

Zatímco výnosy vzrostly ve sledovaném období zhruba o 30 %, přidaná hodnota vzrostla o 80 %, provozní HV vzrostl zhruba 3x a HV před zdaněním zhruba 6x (rok 2022 oproti roku 2019). Tento vzrůst hodnotím pozitivně.



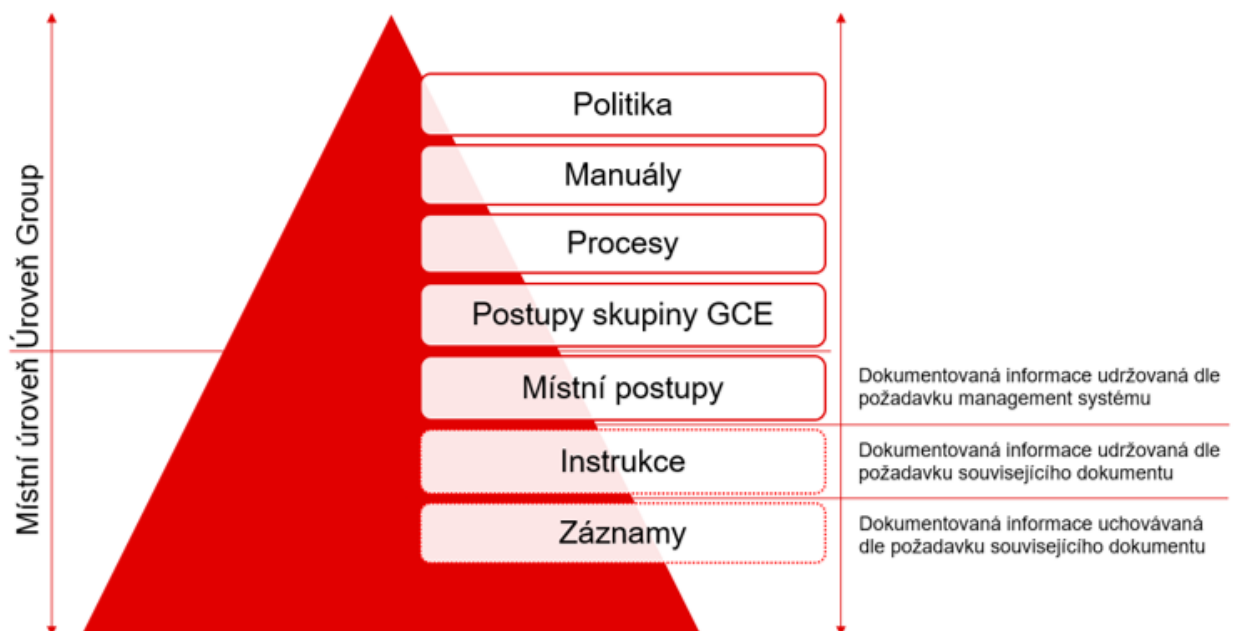
Obrázek 7: Hospodářský výsledek před zdaněním od roku 2018 do roku 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://or.justice.cz/>

4 Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku

System managementu jakosti je nastaven dle požadavků normy ISO 13485 a dalších aplikovaných norem systému ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 a relevantních zákonných požadavků.

Dokumentace QMS je řízena v Softwaru a archivace neplatných dokumentů je prováděna automaticky při vydání nové revize dokumentů. Veškeré dokumenty jsou archivovány na základě zákonných požadavků. Archivační doba je stanovena pro dokumentaci medicínálních výrobků na dobu patnácti let od uvedení na trh a ostatní jsou archivovány po dobu pěti let.



Obrázek 8: Místní úroveň systému managementu jakosti

Zdroj: interní zdroj GCE, s. r. o.

4.1 Zaměření na zákazníka

Zaměření na zákazníka patří k základním hodnotám společnosti. Pro společnost jsou zákazníci vždy prioritou číslo jedna. Věnují svůj čas a odborné znalosti předvídáním potřeb zákazníků a reakcí na ně, aby jejich podnikání bylo úspěšnější.

Pro monitorování spokojenosti zákazníka se využívá několik postupů. Prvním způsobem může být poskytnuta zpětná vazba přímo od zákazníka, kdy on sám poskytne

hodnocení nebo jakékoli vyjádření ohledně spokojenosti či nespokojenosti s firmou. Dotazník si mohou zákazníci vyplnit na stránkách společnosti, který trvá pět až deset minut a obsahuje celkem 11 otázek:

- 1) Jsou informace na štítcích a v uživatelské příručce úplné a srozumitelné,
- 2) Existují nějaké vlastnosti nebo funkce, které chybí nebo by se daly zlepšit,
- 3) Jak snadné je při ovládání zařízení,
- 4) Funguje zařízení tak, jak je popsáno v pokynu / školení, které jste absolvovali,
- 5) Je zařízení při dodání vždy kompletní a připravené k použití,
- 6) Funguje zařízení vždy podle očekávání v návodu a podle vašeho tréninku,
- 7) Lze produkt snadno a pohodlně přemísťovat, manipulovat a používat,
- 8) Lze výrobek snadno čistit a udržovat,
- 9) Měl výrobek nějaký negativní dopad na další zdravotnická zařízení, která jsou k němu připojena,
- 10) Vyskytl se nějaký případ, kdy přípravek nebyl schopen poskytnout pacientům požadovaný účinek,
- 11) Je ještě něco, co byste chtěli říct o tomto produktu.

Druhým způsobem je rozesílání dotazníků spokojenosti v pravidelných intervalech jednou ročně vybraným zákazníkům. Tyto dotazníky mohou být rozeslány emailem, online dotazníkem nebo vyhodnoceny na základě telefonického či osobního rozhovoru. Cílem dotazníku není pouze spokojenost s dodaným produktem, ale také např. zákaznický servis či komunikace a doba dodání. Zpětná vazba musí být vyhodnocena a v případě negativního hodnocení je nutné definovat opatření pro zlepšení spokojenosti.

Potřeby a přání zákazníka jsou vedena formou tabulky s názvem „Customer requirements“, kde jsou zaznamenány zákaznické požadavky. Tyto požadavky jsou pravidelně přezkoumávány a je veden záznam o tom, v kterém procesu a jak je požadavek naplněn. **Konkrétní příklad Customer requirements vybraného zákazníka firma nemohla poskytnout.**

Zaměření na zákazníka hodnotím kladně. Pro společnost jsou zákazníci vždy na prvním místě a zaměřují se na jejich potřeby a přání. Pro monitorování spokojenosti využívají dva způsoby, a to zpětnou vazbu od zákazníka nebo formou dotazníku. Požadavky společnost vede zaznamenané v tabulce, kterou pravidelně přezkoumávají. Při zjištění negativního názoru se snaží o zlepšení.

4.2 Vedení a řízení zaměstnanců

Společnost má pravidelné komunikační schůzky nazývané se Glass Wall, které mají tři úrovně. Každá odpovědná osoba může definovat klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou sledovány na dané schůzce.

Tyto schůzky, a tedy následná komunikace zajišťuje, že zaměstnanci a vedení získají důležité informace, které napomáhají ke zlepšení výkonnosti a kontrole, zda plánované cíle byly splněny. V případě, že cíle nebyly splněny vysvětlí příčinu a následně stanoví nápravná opatření s nejrychlejší reakcí. **Společnost neposkytlá příklady konkretizace obsahu níže uvedených schůzek.**

Glass Wall 1

Tyto schůzky probíhají na úrovni jednotlivých středisek a vede ji vedoucí daného střediska. Schůzky probíhají denně a mezi hlavními prvky denních schůzek je:

- Vizualizace,
- Klíčové ukazatele výkonnosti,
- Sdílení informací (okamžitá nápravná opatření, dlouhodobé akce Kaizen).

Glass Wall 2

Tyto schůzky probíhají na úrovni jednotlivých oddělení a vede ji vedoucí daného oddělení. Schůzky se konají pravidelně a mezi hlavními prvky denních schůzek je:

- Vizualizace,
- Klíčové ukazatele výkonnosti,
- Sdílení informací (okamžitá nápravná opatření, dlouhodobé akce Kaizen).

Glass Wall 3

Tyto schůzky jsou vedeny ředitelem závodu. Jsou zde sdíleny nejdůležitější informace z předchozích schůzek. Schůzky se konají dle potřeby, alespoň jednou týdně a mezi hlavními prvky schůzek je:

- Vizualizace,
- Klíčové ukazatele výkonnosti,
- Sdílení informací (okamžitá nápravná opatření, dlouhodobé akce Kaizen).

Vedení a řízení zaměstnanců hodnotím kladně. Komunikační schůzky se nazývají Glass Wall a mají tři úrovně. Tyto schůzky se využívají pro komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, kde získají důležité informace.

4.3 Zapojení zaměstnanců

Se zapojením zaměstnanců v organizaci souvisí motivace. GCE, s. r. o. motivuje své zaměstnance k plnění norem, za které následně získají finanční ohodnocení a benefity. Benefity zaměstnanci naleznou v aplikaci s názvem Benefit plus, kterou organizace využívá. Tyto benefity mohou využít v oblasti sportu, zážitků, cestování, kultury, osobního rozvoje a tak dále. **Přehled benefitů společnost neposkytla.**

Zaměstnanci se podílí na zlepšení chodu organizace. Navrhují individuální nápady, které organizace posoudí a následně návrh využijí v praxi nebo ho zamítnou. **Konkrétní nápady, na kterých se zaměstnanci podílí, společnost neposkytla.**

GCE, s. r. o. organizuje různé akce, které jsou zaměřené na zaměstnance i jejich rodinu, za kterou jsou následně odměněni. Například se zaměstnanci mohli připojit při úklidu města, za který získali pozvání do restaurace pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Dále mohli zaměstnanci a jejich děti vyrábět vánoční ozdoby na vánoční strom, který má firma na recepci, za který obdrželi poukaz do Pekla Čertovina. Dohromady zaměstnanci vyrobily přes 300 vánočních ozdob.

Zaměstnanci také mohou finančně přispět například nemocným či invalidním lidem nebo dětem. Příkladem jsou sdílené recepty, z nichž vznikla kuchařka tzv. GCE Gurmán. Tato kuchařka obsahovala přes 100 receptů, a to nejen od zaměstnanců, ale i od členů vedení společnosti. Proдалo se 150 kusů tištěných kuchařek a vybralo se celkem 50 000 korun, které

společnost darovala Základní a Praktické škole.

Veškeré firemní akce společnost zveřejňuje na sociálních sítích, například na Facebooku, kde se široká veřejnost může seznámit s aktivitami společnosti GCE, s. r. o.

Společnost motivuje své zaměstnance, kteří se zapojují do dobročinných či firemních akcí, za které jsou finančně odměněni formou benefitů či poukazy. Zaměstnanci navrhují individuální návrhy, které se podílí na zlepšení chodu organizace, které jsou uvedeny v bodě 4.6.

4.4 Procesní přístup

Společnost GCE, s. r. o. využívá procesní přístup ke zlepšení výkonnosti. Pro požadavky zákazníka společnost využívá procesní mapu, která je znázorněna v Příloze C. **Konkrétní údaje o zvýšení výkonnosti vlivem využívání procesních map společnost neposkytla.**

Vzhledem k dobrým hospodářským výsledkům lze předpokládat, že procesní přístup společnosti vede ke zlepšení výkonnosti, což hodnotím pozitivně.

4.5 Systémový přístup managementu

Příručka kvality je strukturovaná dle článků norem ISO 13485 s přihlédnutím na další aplikované normy a zákonné požadavky. Příručka popisuje nastavené interní procesy dle procesní mapy GCE, s. r. o. Požadavek na příručku kvality je specifikován pouze v požadavcích normy ISO 13485, proto je i struktura postavená na tomto principu. Příručka kvality slouží pro orientaci auditorů a zainteresovaných osob v QMS a organizaci firmy.

Politika kvality – viz příloha A, je centrálně vydávána vlastníkem společnosti ESAB a je plně integrována do GCE, s. r. o. V politice kvality jsou zahrnuty obecné principy na jejichž základě jsou definovány některé cíle kvality.

Kvalita materiálu je specifikována inženýry z oddělení návrhu a vývoje a je konkrétně definována na výkrese výrobku.

Školení zaměstnanců

Základní požadavky na odbornou kvalifikaci a kompetence pracovníků vychází z požadavků na pracovní místa. Tyto požadavky jsou definovány ve formuláři popisu pracovního místa. Konkrétní požadavky na pracovní místo uchazeč nalezne na stránkách

společnosti GCE, s. r. o. Společnost nabízí volné pracovní pozice ve výrobě, technické a administrativní pozice, pozice pro brigádníky a na zkrácené úvazky. Společnost například vyžaduje při náboru na pracovní pozici ve výrobě výuční list v daném oboru. Dalším příkladem při náboru na technickou či administrativní pozici může být požadavek na znalost cizího jazyka a střední či vysokoškolské vzdělání.

Tato školení zaopatřuje technik BOZP. Periody jsou zadane v personálním informačním systému. Školení se dělí pro vedoucí zaměstnance a pro ostatní pracovníky.

Zdroje školení pro plán zaměstnanců mohou být z externích i interních potřeb zaměstnanců v celém období kontraktu se společností GCE, s. r. o. a jsou to např. zákonné požadavky, nové technologie, rozvoj zaměstnanců v rámci firmy a jejich možnost růstu. Zaměstnanci jsou například školeni pro práci s elektrickým paletovým vozíkem.

Vstupní školení

Ve firmě GCE, s. r. o. existuje program vstupního školení pro veškeré nové zaměstnance. Toto školení probíhá v den nástupu nového zaměstnance, či výjimečně v následujících dnech (vstupní školení kvality). Cílem školení je zaměstnanci umožnit orientaci ve firmě, seznámit ho s předpisy a předejít škodě na zdraví či majetku. Program se skládá ze školení:

- Vstupní školení BOZP a PO – školení provádí odborně způsobilá osoba,
- Vstupní personální školení,
- Vstupní školení kvality a Lean Sigma.

Systémový přístup managementu hodnotím kladně. Společnost se řídí příručkou kvality, také má důkladné školení pro nové i stálé zaměstnance. Školení zaměstnanců vychází z požadavků na pracovní místa. Důležitou součástí školení je BOZP, kterou společnost striktně dodržuje.

4.6 Neustálé zlepšování

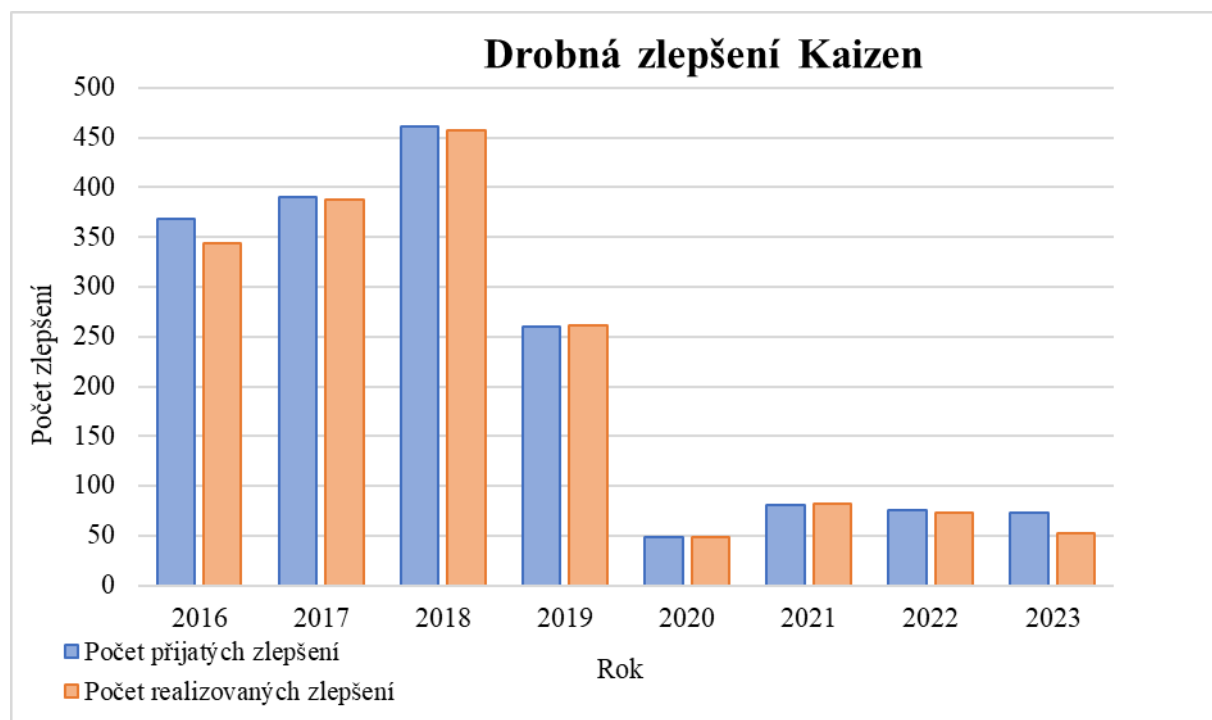
Strategie GCE, s. r. o. a konkrétní cíle jsou komunikovány vedením společnosti na pravidelném meetingu jednou za 3 měsíce. **Závěr z meetingu společnost poskytl.**

Řadoví zaměstnanci mají nejvíce praktických zkušeností s konkrétním pracovištěm. Právě oni nejlépe vědí, co lze na jednotlivých pracovištích dělat kvalitněji, úsporněji

a rychleji. Specialisté a technici využívají větší projekty neustálého zlepšování k optimalizaci procesů a pomáhají tak dosáhnout strategických cílů firmy. Snaží se tak maximalizovat hodnotu výrobků a procesů neustálým analyzováním výkonnosti a nákladovosti.

K uplatňování zlepšovacích nápadů, slouží systém neustálého zlepšování KAIZEN. Neustálé zlepšování je popsáno v dokumentu „Systém neustálého zlepšování – KAIZEN“. Tento dokument popisuje rozdíly mezi jednotlivými typy zlepšování, stanovuje pravidla systému pro zlepšování a jsou zde uvedeny postupy pro systematické řešení problémů či neshod a stanovení nápravných a preventivních opatření v souladu s principy výroby a neustálého zlepšování. V roce 2019 přestalo být podávání kaizenů povinné, a přešlo se pouze k dobrovolnému podávání.

Počet zlepšení ve společnosti je znázorněn v grafické tabulce níže. Je zde znázorněn počet přijatých zlepšení a počet realizovaných zlepšení za posledních osm let, tedy od roku 2016 až do roku 2023. Z grafu je viditelné, že v roce 2018 byl nejvyšší počet přijatých a realizovatelných zlepšení. Naopak v roce 2020 byl počet přijatých a realizovatelných zlepšení nejnižší.



Obrázek 9: Drobná zlepšení Kaizen

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje GCE, s. r. o.

Organizace pracuje na stálém zlepšování, proto tuto kapitulu hodnotím kladně. Strategie a konkrétní cíle jsou komunikovány vedením společnosti na pravidelném meetingu jednou za 3 měsíce. K uplatňování zlepšovacích nápadů, slouží systém neustálého zlepšování Kaizen. Za negativní považuji podstatné snížení podaných i realizovaných zlepšení, zejména po roce 2019.

4.7 Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Co se týká reklamací a neshod toto je řešeno dle platné GCE směrnice. Součástí řešení reklamací je seznam s přehledem příčin dle 4M (Machine, Man, Material, Method). Toto základní třídění je pak dle Paretova diagramu analyzováno a vyhodnocováno. Součástí každé reklamace je také investigace problému a vytvoření 8D reportu.

Proces reklamace:

1. Příjem reklamace sales jednotkou od zákazníka,
2. Sales jednotka zadá popis vady a produktu do portálu „Merit“,
3. každý den dojde ke kontrole nových reklamací kvality inženýrem v portálu, reklamaci nahlásí na ranní poradě a začne řešit okamžité opatření (třídění skladu u zákazníka, v naší firmě, prověří aktuální výrobu atd.),
4. Sales jednotka nechá poslat kus zpět do společnosti, popřípadě pošle kus zpátky sama a domluví se zákazníkem požadavky (kus opravit, vyměnit za nový, dobropisovat atd.),
5. po příchodu do GCE, s. r. o je kus analyzován reklamačním technikem, který potvrdí vadu, zjistí stáří kusu a ověří, zda je kus stále v záruce a zda nebylo s kusem neodborně manipulováno,
6. informace poté předá kvality inženýrovi doplněné v „Investigačním protokolu“,
7. na základě informací kvality inženýr řeší dále buď zamítnutí reklamace nebo v rámci svolaného týmu začne daný problém řešit. Definuje kořenovou příčinu (pomocí Ishiikawa diagramu a analýzy 5x proč) a ve spolupráci s ostatními odděleními definuje i nápravné a preventivní opatření,
8. po zavedení opatření sleduje i efektivitu, zda se vada znovu neprojevila i po zavedení opatření. Tato opatření se zavede do dokumentace (výkres, FMEA, návodky, směrnice atd.),

9. informace o reklamaci a veškeré informace popsané výše se zaznamenají do tzv. 8D reportu, který je nahrán do databáze k dané reklamaci,

10. reklamační se uzavře, pokud je odsouhlasena ze strany Sales. Celá reklamační by měla být dořešena do 40 pracovních dnů od jejího nahlášení.

Vývoj reklamací ani náklady na neshody nebyly společností sděleny.

Příklad – Uvolněná rychlospojka na kombinovaném ventilu:

1. Reklamační od zákazníka na Sales jednotku. V rámci vstupní kontroly se objevil jeden kombinovaný ventil, který neměl správně dotaženou rychlospojku do těla (hýbala se, byla vyšroubovaná ze závitu),

2. proběhne kontrola skladu ve společnosti a zároveň proběhla kontrola u zákazníka, kde byl nenalezen další špatný kus,

3. proběhne analýza příčiny. Na základě analýzy procesu a diskuse s operátory ve výrobě bylo zjištěno, že při dotahování není nastavena kontrola dosaženého momentu,

4. byly nasimulovány možné případy chyb:

a) rychlospojka byla dotažena jen rukou – kus byl detekován na testovacím zařízení,

b) rychlospojka byla dotažena montážním přípravkem – kus nedetekován ve výrobě,

c) kus byl dotažen nižším než předepsaným momentovým klíčem – kus nedetekován ve výrobě.

5. vzorky byly poslány na vibrační testy, aby se ověřilo, zda takto nedotažená rychlospojka mohla být doručena zákazníkovi vyšroubovaná ze závitu. Po testu se na 3 z 5 kusů rychlospojka opravdu ze závitu vytočila,

6. bylo tedy potvrzeno, že pravděpodobnou příčinou byla chyba z bodu 4., varianta b nebo c. Operátér tedy neprovedl operaci dotažení rychlospojky definovaným momentovým klíčem,

7. bylo také zjištěno, že daný operátér na pracovišti pracoval pouze 2 měsíce, byl tedy méně zkušený,

8. v rámci opatření došlo k proškolení operátorů, nastavení dočasné dodatečné kontroly provádění operace dotažení momentovým klíčem kvality technikem (do doby implementace technického opatření) a implementace kontroly dosažení předepsaného momentu, který se

zapisuje do informačního systému. Bez tohoto zápisu nelze s daným kusem pokračovat na další operaci,

9. bylo ověřeno, že opatření funguje dle popisu. Kontrola proběhla na 3 následujících dávkách,

10. byly upraveny návody a pracovní postup o číslo nového momentového klíče, také byla upravena procesní FMEA.

(Interní zdroj – GCE, s. r. o., 2022)

Přístup k rozhodování zakládající se na faktech hodnotím kladně. Případné reklamace a neshody jsou řešené dle platné směrnice GCE.

4.8 Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy (tedy podle Zásad SMJ dle ISO 9000)

Pro výběr dodavatelů jako i pro další činnosti firmy jsou vytvořeny směrnice, které blíže specifikují, jakým způsobem jsou naplňovány požadavky normy, ale i požadavky k naplnění stanovených cílů společnosti. Společnost GCE, s. r. o. má v současnosti 237 dodavatelů.

Dodavatel se vybírá na základě dotazníku nazvaného „request for quotation“. Dodavatel odpovídá na otázky z několika oblastí. Odpovědi vyhodnotí strategický nákup a dle interního hodnocení kritérií vybere vhodného dodavatele:

Základní informace

- Číslo RFQ, datum vydání, datum uzávěrky pro předložení,
- Název emitenta, adresa, umístění, kontaktní údaje,
- Kontaktní osoba pro technické i obchodní dotazy,
- Dodací adresa a podrobné pokyny.

Specifikace zboží nebo služby požadované k zajištění toho, aby všichni uchazeči měli stejné informace.

- Popis nebo číslo dílu, výkresy, specifikace materiálu a tak dále,
- Požadavky na kvalitu a odběr vzorků,

- Požadavky na kvalitu a certifikace (certifikáty CE, materiálové certifikáty atd.),
- Záruky, služby a záruky,
- Personální dovednosti a kompetence (pokud existují specifické požadavky),
- Certifikace dodavatele ISO9001, ISO45001, ISO14001 a alternativně ISO13485 pro zdravotnické prostředky,
- Právní požadavky (konfliktní minerály).

Požadavky na množství

- Objem (vyžaduje se měsíčně či ročně),
- Způsob, jak zacházet s ročním množstvím (bezpečnostní zásoby podle dodavatele, objednávka rámu, prognóza),
- Platební podmínky,
- Počet dní od data faktury,
- Slevy za včasnou platbu,
- Ceny.

Portfolio dodavatelů je prioritně přezkoumáváno odpovědným nákupčím s ohledem na související položku. V rámci portfolia jsou identifikováni potenciálně vhodní dodavatelé. Noví dodavatelé jsou osloveni pouze v případě, že ve schváleném portfoliu žádný vhodný dodavatel neexistuje. V případě, že se dodavatel, se kterým GCE, s. r. o. dosud nemá žádný obchodní vztah, zašle kupujícímu dodavatelský dotazník. Na základě vyplněného dotazníku se konstruktér ve spolupráci se zadavatelem rozhodnou o zahájení spolupráce s dodavatelem.

Veškeré dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou založeny na konkrétních smlouvách včetně dohody o kvalitě, kde jsou specifikovány již konkrétní požadavky na množství a kvalitu dodávaných komponentů. Pro provádění kontrol u dodavatelů je stanoven program auditů. Vstupem do programu auditů je hodnocení dodavatele, které je založené na 4 definovaných kritériích:

a) Základní žádost v písemné formě přijde buď od oddělení výzkumu a vývoje, nebo od produktového manažera. Může jít také o vlastní rozhodnutí nákupčího zahájit nabídkové řízení,

- b) Specifikace vztahující se k poptávané položce ve formě a rozsahu odpovídajícím povaze položky a její funkci v aplikaci,
- c) Specifikace dodavatele určená jiným zájemcem (např. zákazníkem),
- d) Potřeba změnit nebo nahradit stávajícího dodavatele, např. z důvodu ukončení jeho činnosti, neuspokojivé úrovně plnění nebo na základě cílů komoditní strategie (výběr nového dodavatele, tedy nové uvolnění nákupu).

Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy hodnotím pozitivně. Společnost vybírá své dodavatele na základě dotazníku nazvaného „request for quotation“. Dodavatel odpovídá na otázky z několika oblastí, z kterých společnost vybere nejvíce vyhovujícího dodavatele. Veškeré vztahy s dodavateli jsou založeny na konkrétních smlouvách včetně dohody o kvalitě, kde jsou specifikovány již konkrétní požadavky na množství a kvalitu dodávaných komponentů. Pro provádění kontrol u dodavatelů je stanoven program auditů, kde je jejich hodnocení.

4.9 Shrnutí a hodnocení

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy a syntézy systému managementu jakosti ve společnosti GCE, s. r. o. zpracovat doporučení ke zvýšení efektivity. **Dle mého názoru jsem při provedení analýzy společnosti nenalezla zásadní nedostatky.**

Systém managementu jakosti se řídí dle ISO norem, které jsou striktně dodržovány. Veškeré procesy a činnosti jsou zahrnuty v příručce kvality, které jsou dále rozpracovány do jednotlivých směrnic.

Kladně hodnotím přístup ke všem zákazníkům. Zákazníci jsou pro společnost vždy prioritou číslo jedna. Pro monitorování spokojenosti zákazníka společnost využívá několik postupů. Využívá zpětnou vazbu přímo od zákazníka nebo formou dotazníků, které jsou pravidelně odesílány jednou ročně. Tyto dotazníky jsou rozeslány emailem, telefonicky, při osobním rozhovoru nebo si zákazníci mohou vyplnit online dotazník na stránkách společnosti. Cílem dotazníku je spokojenost s dodaným produktem. Případné reklamace a neshody jsou řešeny dle platné směrnice GCE.

Společnost má důkladné školení pro nové i stálé zaměstnance. Důležitou součástí školení je BOZP, kterou společnost striktně dodržuje. Společnost motivuje své zaměstnance, kteří se zapojují do různých firemních akcí, za které jsou odměněni formou benefitů či poukazy. Zaměstnanci přispívají individuální návrhy, které přispívají na zlepšení chodu organizace.

Společnost pracuje na stálém zlepšování. Strategie a konkrétní cíle jsou komunikovány vedením společnosti na pravidelném meetingu jednou za 3 měsíce. K uplatnění nápadů na zlepšení, slouží systém neustálého zlepšování Kaizen, i když v posledních letech došlo k poklesu podaných návrhů.

Pozitivně hodnotím výběr dodavatelů na základě dotazníku „request for quotation“. Společnost vybírá své dodavatele dle dotazníku, kde musí odpovídat na otázky z několika oblastí. Při provádění kontrol u dodavatelů využívají program auditů, kde lze nalézt jejich hodnocení.

5 Doporučení ke zvýšení efektivity managementu jakosti ve vybraném podniku

Dle mého názoru jsem ve společnosti GCE, s. r. o. nenalezla žádné závažné nedostatky, a proto bych této společnosti doporučila pokračovat stávajícím způsobem. Přesto bych doporučila následující úpravy:

K bodu **zaměření na zákazníka**, kde uvádím, že při zjištění negativních názorů se snaží o zlepšení. Zde doporučuji trvale sledovat četnost a závažnost negativních názorů s cílem je snižovat.

K bodu **neustálé zlepšování** doporučuji analyzovat příčiny poklesu podání i realizace návrhů na zlepšení s cílem dosáhnout v příštích letech alespoň průměru podání z úspěšných let 2016 až 2019.

K bodu **přístup k rozhodování zakládající se na faktech** doporučuji u 10. procesu reklamace dořešit dříve, než je uvedených 40 dní, protože by podle mého názoru zákazníci přivítali kratší dobu řešení.

ZÁVĚR

Společnost GCE, s. r. o. je v současné době vedoucí společností na Evropském trhu. Tato společnost klade důraz na kvalitu svých výrobků a zároveň na spokojenost svých zákazníků, kterých si velice váží. Díky širokému sortimentu, který je rozdělen do tří základních oborů, kterými jsou průmysl, zdravotnické zařízení a zařízení na čisté a speciální plyny je GCE, s. r. o. jedním z průkopníků bezpečnostních zařízení. Mezi jejich odběratele patří tuzemští i zahraniční zákazníci. Společnost má pobočky i v zahraničních zemích jako například v Polsku, Itálii, Švédsku, Anglii a dalších zemích.

Jakost výrobků je důležitá pro efektivní vybudování systému kvality, což úzce souvisí s úspěšností dané společnosti. Zákazníci očekávají a vyžadují kvalitní výrobky a jsou za ni a ochranu životního prostředí ochotni připlatit. V současné době je důležité plnit požadavky zákazníků.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů týkajících se managementu, jeho definic a manažerských funkcí. Další část se zabývá managementem jakosti, kde jsou zahrnuty základní pojmy, historický vývoj, metody a nástroje managementu jakosti, ISO normy a koncepce a modely managementu jakosti.

Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou systému managementu jakosti ve vybraném podniku. Nejprve byla představena historie této společnosti a dále její charakteristika. Následně byl v této kapitole popsán přístup k managementu jakosti, kde jsou charakterizovány jednotlivé části.

Závěr této práce shrnuje shromážděné informace a případné návrhy na zlepšení. Ze zjištěné analýzy výsledků lze usoudit, že společnost GCE, s. r. o. má funkční a propracovaný systém managementu kvality. Společnost je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001:2015, ČSN EN ISO 14001:2015, ČSN EN ISO 45001:2018, ČSN EN ISO 13485:2016. Zde zmíněné certifikáty poukazují na to, že fungování společnosti je správné a dále je v souladu s normami. Při provedené analýze ve společnosti nebyly nalezeny vážné nedostatky.

Dle mého názoru a na základě stanoveného cíle byla práce naplněna. V této práci byla provedena na základě analýzy a syntézy systému managementu jakosti ve vybraném podniku GCE, s. r. o. a dále shrnutí doporučení ke zvýšení efektivity.

POUŽITÁ LITERATURA

BEAUVAIS, Audrey Marie, ed. Leadership and management competence in nursing practice: competencies, skills, decision-making. 1st ed. New York, NY, USA: Springer Publishing Company, 2019. 451 p. ISBN 978-0-8261-2524-8.

BĚLOHLÁVEK, František. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. I. vydání. Brno: Computer Press, 2006, Business books, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. Management. I. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník. I. vydání. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. I. vydání. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 97-880-8692-9.

FILIP, Ludvík. Efektivní řízení kvality. I. vydání. Praha: Pointa, 2019. 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing [online]. I. vydání. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016. 287. [cit. 2022-11-10]. ISBN 978-80-260-9723-5.

Interní zdroje – GCE, s. r. o., 2022.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. I. vydání. Praha: Grada Expert (Grada), 2008. 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. I. vydání. Praha: Grada Psyché (Grada), 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. Kvalita v sociální práci a sociálních službách [online]. I. vydání. Praha: Grada, 2014. 160 s. [cit. 2022-12-05]. ISBN 978-80-247-4315-8.

NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. I. vydání. Praha: Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. I. vydání. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). I. vydání. [Průhonice]: Professional Publishing, 2020. 190 s. ISBN 978-80-88260-43-1.

PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). I. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-8694-33-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy: Strategie a trendy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). 2008. 336 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer, 2007. 163 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

GCE, s. r. o. Online. Chotěboř, 2022. Dostupné z: <https://czech.gcegroup.com>. [cit. 2023-01-10].

GCE, s. r. o. Online. Chotěboř, 2022. Dostupné z: <https://www.gcegroup.com/en/our-strategy>. [cit. 2023-01-10].

Úrovně řízení a typy managementu. Online. ManagementMania.com. Wilmington (DE) 2011-2022. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>. [cit. 2022-10-31].

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=222814>. [cit. 2023-11-03].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Globální politika kvality

Příloha B: Organizační struktura

Příloha C: Procesní mapa

Příloha D: Zásada ochrany bezpečnosti a životního prostředí

Příloha A: Globální politika kvality



Globální politika kvality


Jsme světová jednička a autorita v oboru svařovacích materiálů, zařízení, řezacích systémů a zařízení na regulaci plynu pro zdravotnictví, čisté a průmyslové provozy a naše výsledky jsou poměřovány našimi zákazníky. Ve všem, co děláme, se snažíme překonávat očekávání zákazníků:

- Neustálým zlepšováním kvality, abychom za pomoci systému ESAB Business Excellence (EBX) uspokojili potřeby a příslušné požadavky externích i interních zákazníků, či je dokonce předčili.
- Zaváděním, dodržováním a zlepšováním globálního systému řízení kvality, abychom ve všech našich celosvětových aktivitách – od vývoje a nákupu přes výrobu, odbytí a logistiku až po zákaznický servis – dosáhli nejvyšší kvality.
- Stanovením náročných cílů v oblasti zlepšování kvality a neustálým sledováním a analyzováním našich výsledků a spokojenosti zákazníků.
- Využíváním EBX a přijímáním opatření ke kořenovým příčinám, abychom optimalizovali procesy, snížili množství odchylek a minimalizovali odpad, přičemž se ve všem snažili dosáhnout nulového počtu chyb. I v naléhavých případech se musí vždy dbát na přesnost a kontrolní postupy.

Společnost ESAB proškolí a zapojí všechny své zaměstnance i spolupracovníky, abychom společně vytvořili firemní kulturu kvality a stali se neustále se zlepšující společností.

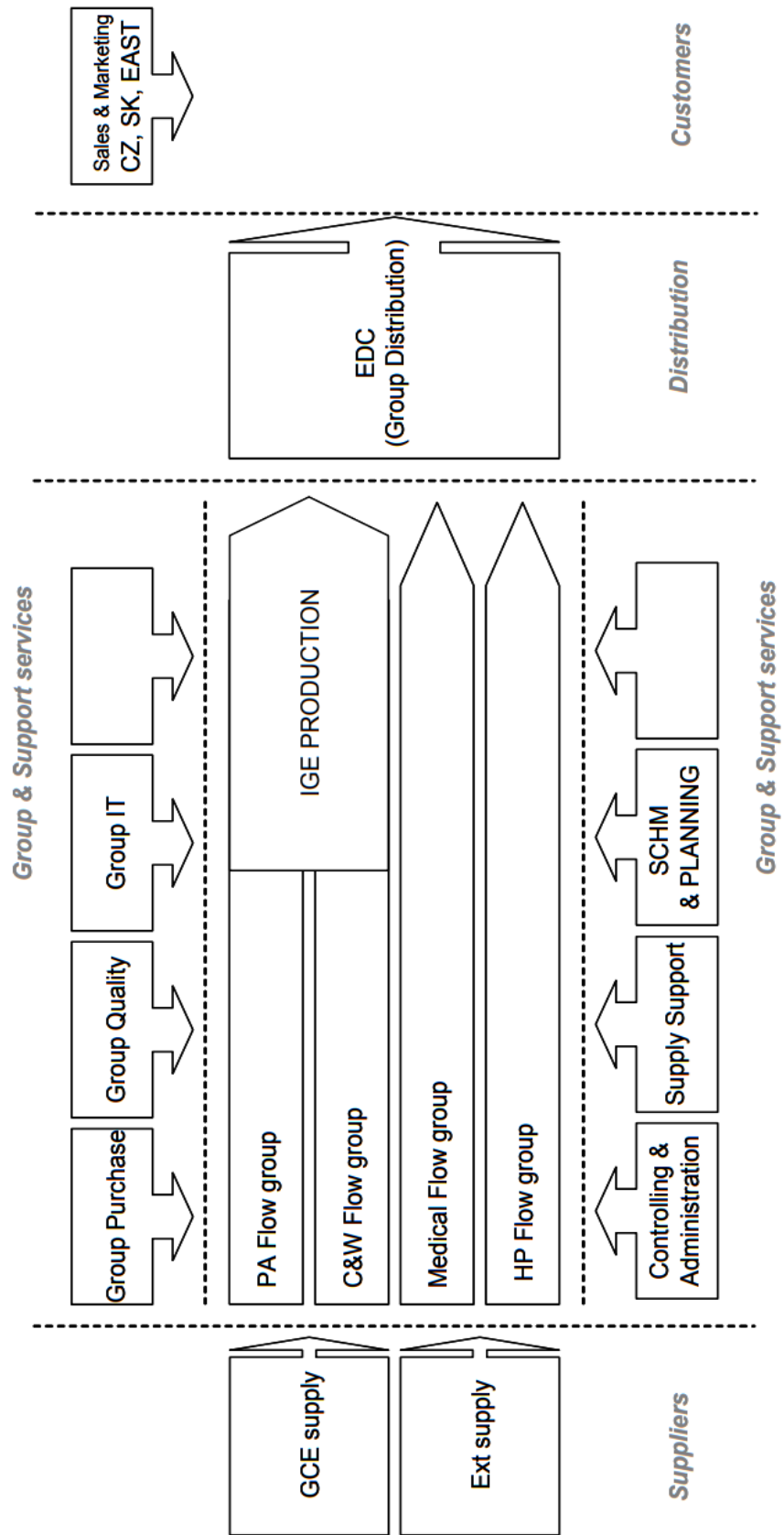
Všichni ve společnosti ESAB:

- odpovídají za to, že jejich práce a práce jejich kolegů bude mít odpovídající kvalitu;
- se musí zaměřit na preventivní opatření a zlepšování kvality výrobků a služeb společnosti ESAB;
- musí přijmout a podpořit celkovou kulturu kvality a snažit se ve všech našich činnostech dosáhnout nulového počtu chyb.

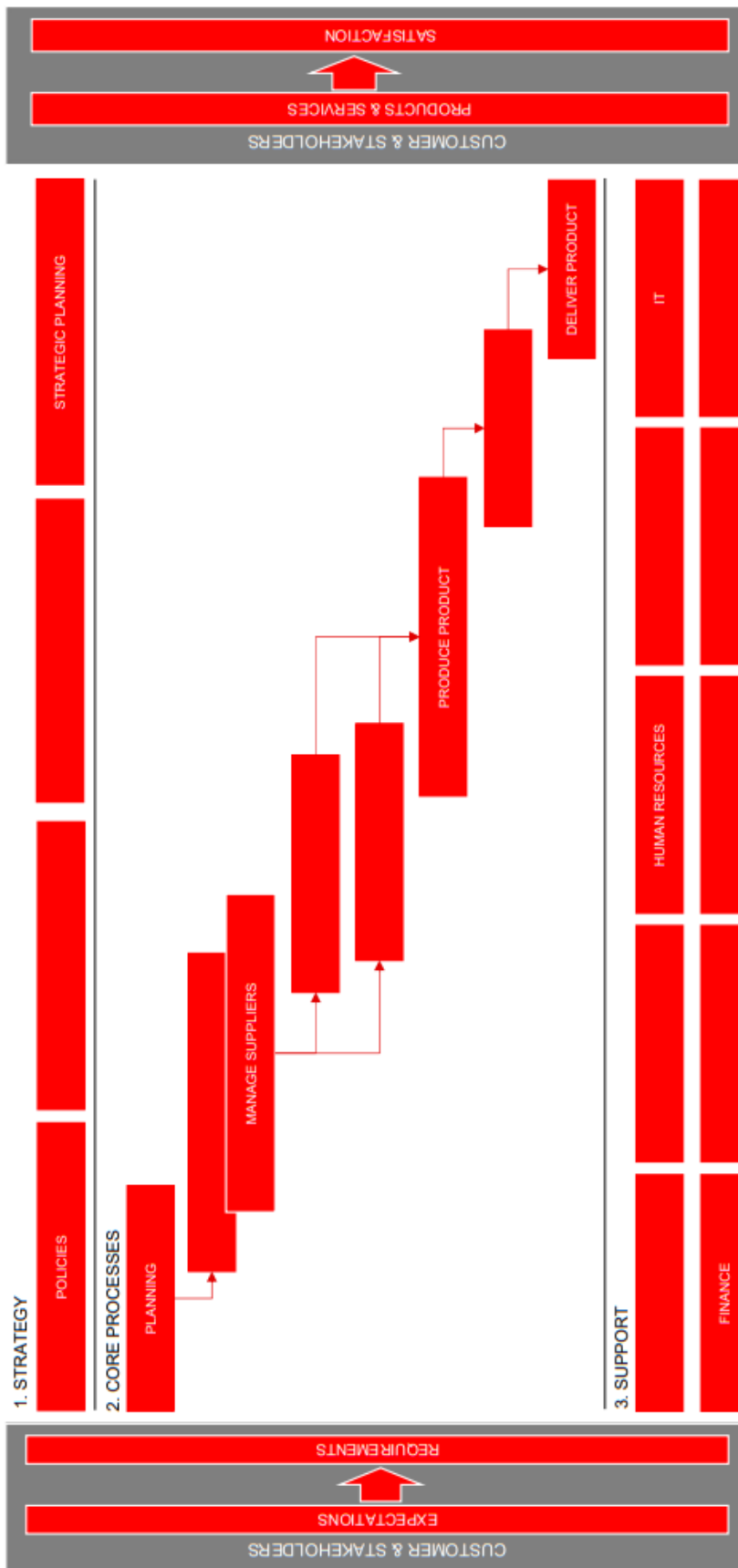

Shyam Kambeyanda PRESIDENT


Phillip Brown VICE PRESIDENT, GLOBAL QUALITY

GCE, s.r.o. - ORGANISATION STRUCTURE 2008



Příloha C: Procesní mapa



GR 1.03.01 A1 version 1.05

Příloha D: Zásada ochrany bezpečnosti a životního prostředí



Prohlášení o zásadách ochrany zdraví, bezpečnosti a životního prostředí (EHS)

CÍL

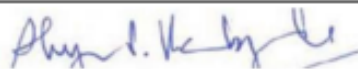
Provádět své činnosti v celém světě s ohledem na zachování přírodních zdrojů, ochranu životního prostředí a tak, aby se pracovníci (včetně spolupracovníků, dodavatelů a návštěv) každý den vrátili domů ve stejném nebo ještě lepším stavu, než v jakém dorazili do práce.

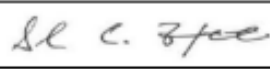
POLITIKA

Jako jednička v oboru svařovacích materiálů, zařízení, řezacích systémů a zařízení na regulaci plynu pro zdravotnictví, čisté a průmyslové provozy, se společnost ESAB zavazuje, že bude jednat jako společensky odpovědný a udržitelný výrobce a zajistí bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro všechny pracovníky. Náš systém řízení EHS vytváří podmínky pro vybudování vysoce efektivní kultury, kde je povědomí o EHS, angažovanost a odpovědnost nedílnou součástí všech našich činností.

HLAVNÍ ZÁSADY

- Podporovat bezpečnost a ochranu životního prostředí jako základní hodnoty, u nichž se budeme snažit o neustálé zlepšování prostřednictvím hodnocení, plánování opatření a sdílení osvědčených postupů.
- Zavázat se k ochraně zdrojů, minimalizaci odpadu a prevenci znečištění (ovzduší, vody a pevných odpadů) pro naše aktivity, produkty a služby poskytované po celém světě. Rozšířit filozofii životního cyklu a naše očekávání mezi zainteresovanými stranami v dodavatelských a navazujících odvětvích se zaměřením na:
 - Snižování emisí skleníkových plynů prostřednictvím energetické účinnosti a využívání obnovitelných zdrojů energie.
 - Minimalizaci spotřeby vody a vypouštění znečišťujících látek do vody a ovzduší.
 - Odpovědné nakládání s materiály a chemikáliemi s cílem snížit množství odpadů ukládaných na skládky.
- Zaměřit se na cíl nulové újmy – žádné úrazy na pracovišti, nemoci z povolání nebo ekologické havárie.
- Pěstovat kulturu EHS podnětující angažované, odpovědné a proaktivní jednání pracovníků.
- Naslouchat zákazníkům a chovat se jako jejich vážený partner v oblasti EHS a přispět tak ke společnému úspěchu.
- Dodržovat příslušné zákony a nařízení, jakož i další požadavky, které jsme se zavázali plnit.
- Nahlásit, prošetřit a analyzovat jakékoli nehody v oblasti EHS a zaměřit se na zabránění jejich opakování.
- Vzdělávat a proškolovat pracovníky, aby uměli rozpoznat rizika v oblasti EHS, chápali je a všímali si jich s cílem snížit nebezpečí na svém pracovišti.
- Poskytnout zainteresovaným stranám užitečné informace o dopadech a rizicích v oblasti EHS souvisejících s podnikáním společnosti ESAB.
- Zavázat se ke konzultacím a účasti pracovníků a tam, kde existují, k účasti zástupců pracovníků.
- Oceňovat dosažení jednotlivých milníků v rámci EHS a oslavovat každý takový úspěch.


Shyam Kambeyanda
PREZIDENT A GENERÁLNÍ ŘEDITEL


Shawn L. Foxworth
VICEPREZIDENT
GLOBÁLNÍ ŘÍZENÍ EHS A RIZIK