

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ**  
**V SYSTÉMU JAKOSTI**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**AUTOR PRÁCE: Petra Hudzíková**

**VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

**2006**

**UNIVERSITY OF PARDUBICE**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION**  
**INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

**BACHELOR WORK**

**AUTHOR: Petra Hudzíkova**

**SUPERVISOR: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

**2006**

## Zadání bakalářské práce

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále tímto děkuji pracovníkům podniků SOPO, s. r. o. a BENPO EKO, s. r. o. za poskytnuté informace.

Prohlašuji:

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

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 5. 2006

Petra Hudzíková

## Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na personální řízení v systému jakosti. V teoretické části jsou popsány základní pojmy vztahující se k jakosti, základní zásady managementu jakosti a jednotlivé koncepce managementu jakosti s akcentem na koncepci managementu jakosti na bázi norem ISO. Další část práce se zabývá jednotlivými personálními činnostmi podniku obecně a dále je zaměřena na specifika personálního řízení v systému jakosti. Kapitulu personálního řízení uzavírá část věnovaná příčinám vad na straně pracovníků a důvodům, pro které podniky dostatečně nevyužívají intelektuální potenciál svých zaměstnanců.

Praktická část zahrnuje popis jednotlivých personálních činností ve společnosti SOPO, s. r. o. Sledováno je zejména získávání a přijímání zaměstnanců, vzdělávání pracovníků v průběhu pracovního poměru a sociální program podniku.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu personálních činností v zavedeném systému jakosti u vybrané organizace.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1. Systémy řízení jakosti .....</b>	<b>11</b>
1.1. Jakost .....	11
1.1.1. Požadavky na jakost.....	12
1.2. Procesně orientovaný přístup k řízení.....	14
1.3. Normy .....	16
1.4. Zásady managementu jakosti.....	16
1.5. Historický vývoj managementu jakosti .....	18
1.6. Koncepce managementu jakosti .....	20
1.6.1. Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů .....	21
1.6.2. Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO .....	21
1.6.3. Koncepce managementu jakosti na bázi TQM .....	27
1.7. Všeobecné požadavky na systém managementu jakosti.....	29
1.8. Shrnutí.....	30
<b>2. Personální řízení .....</b>	<b>31</b>
2.1. Definice řízení lidských zdrojů.....	32
2.2. Personální činnosti .....	33
2.3. Požadavky normy ISO 9001 .....	40
2.4. Pracovní prostředí .....	41
2.5. Personální řízení v systému jakosti .....	41
2.5.1. Spolehlivost člověka.....	42
2.5.2. Výchova pracovníků k jakosti .....	42
2.5.3. Motivace v systémech jakosti.....	44
2.5.4. Týmová práce při řízení jakosti .....	47
2.6. Proč podniky dostatečně nevyužívají intelektuální potenciál svých zaměstnanců...50	

2.7.	Příčiny vad/neshod na straně pracovníků .....	50
2.8.	Shrnutí.....	52
<b>3.</b>	<b>SOPO, s. r. o. Modletice .....</b>	<b>54</b>
3.1.	Organizace .....	55
3.2.	Nabídka .....	56
3.3.	Konkurence .....	57
3.4.	Shrnutí.....	58
<b>4.</b>	<b>Personální řízení v systému jakosti.....</b>	<b>59</b>
4.1.	Úvod do problematiky řízení jakosti ve společnosti SOPO .....	59
4.1.1.	<i>Hodnocení systému řízení jakosti .....</i>	<i>61</i>
4.2.	Lidské zdroje.....	63
4.3.	Vzdělávání zaměstnanců v průběhu pracovního poměru .....	67
4.4.	Sociální program podniku.....	70
4.5.	Shrnutí.....	71
<b>5.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>79</b>



## Úvod

Jakost je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku na trhu. U malých a středních podniků to platí dvojnásob. Péče o jakost by se měla stát integrální složkou managementu každého moderního podniku, který chce ve svém oboru obstát. Rozhodující místo podniku na trhu nelze trvale získávat pomocí reklamních triků, ale především požadovanou jakostí výrobků/služeb a jejich prodejností. Tyto základní principy je třeba neustále vštěpovat zaměstnancům na všech úrovních podniku. Metodicky pracovat s lidmi tak, aby sami dospěli k přesvědčení, že uspokojení zákazníků, ale i zaměstnanců a potažmo celé společnosti lze dosáhnout pouze správnou politikou a strategií, správným vedením lidí, správným využitím všech dostupných zdrojů a neustálým dosahováním změn k lepšímu.

Zavedení systému řízení jakosti ISO má významné dopady na všechny činnosti podniku. I personalistům z toho vyplývá několik nových úkolů, např. vytvoření organizačního řádu, zavedení, řízení a pečlivá evidence pravidelného vzdělávání zaměstnanců v oblastech souvisejících s kvalitou, neustále evidovat možná zlepšení, systematicky sbírat podněty od zaměstnanců a stále systém zkvalitňovat. Úspěšnost spolupráce personalistů a manažerů je založena na vzájemné důvěře a respektu k poslání každého a na důkladné, nejlépe osobní zkušenosti personalistů s činnostmi na klíčových pozicích.

Tématika jakosti se v posledním období stává nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, ale i výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v různých oblastech.

I řízení lidských zdrojů je vedle jakosti v současné době ve všech vyspělých zemích považováno za klíčový prvek nezbytný pro úspěch podniků. Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů se odráží jak v okamžitém výkonu organizace, tak i na její budoucnosti ve střednědobém dosahu.

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. S touto činností souvisí také další rozvoj a vzdělávání pracovníků. Útvar řízení lidských zdrojů rovněž hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků s hodnocením úspěšnosti jejich práce. Zmíněné činnosti nabývají v podmínkách zavedeného systému řízení jakosti ještě větší důležitosti.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu personálních činností v zavedeném systému jakosti u vybrané organizace.

K dosažení vytyčeného cíle bude nutné splnit postupně několik kroků. Samozřejmostí bude stanovení tématu a cíle práce a nashromáždění požadovaných informačních zdrojů. Poté by mělo dojít k vyhodnocení těchto zdrojů a zpracování dostupných informací. Pro napsání praktické části bakalářské práce bude nutné navštívit podnik SOPO, s. r. o. a prohlídkou podniku a pohovorem s pracovníky zjistit požadované skutečnosti.

# 1. Systémy řízení jakosti

Na následujících řádcích se zabývám základními pojmy v oblasti systémů řízení jakosti, zásadami a koncepcemi managementu jakosti. Podrobněji je rozvedena koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO. Pro úplnost uvádím i stručný historický vývoj managementu jakosti.

## 1.1. Jakost

Pojem jakost, tj. termín jakost (kvalita) a jeho vymezení, definice, se vyvíjel a dále vyvíjí.

Podle ISO 9000:2000 můžeme jakost charakterizovat jako schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

Uvedená definice se opírá o soubor znaků vnitřně spjatých s výrobkem (službou, systémem nebo procesem) a jejich schopnost plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran.

Zainteresovanou stranou mohou být zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, bankéři, svazy, partneři nebo společnost (osoby nebo skupiny, které mají zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace).<sup>1</sup>

Jiné vymezení termínu jakost:

- způsobilost k zamýšlenému užití nebo účelu (fitness for use or purpose, J. M. Juran);
- shoda s požadavky (conformance to requirements, P. B. Crosby).<sup>2</sup>

Dále je třeba připomenout, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v rámci celého reprodukčního procesu. Jakost výrobku tedy ovlivňují různé etapy jeho životního cyklu. Jestliže v některé z etap není péči o jakost věnována dostatečná pozornost, může to vést k degradaci výsledků dosažených v ostatních etapách.

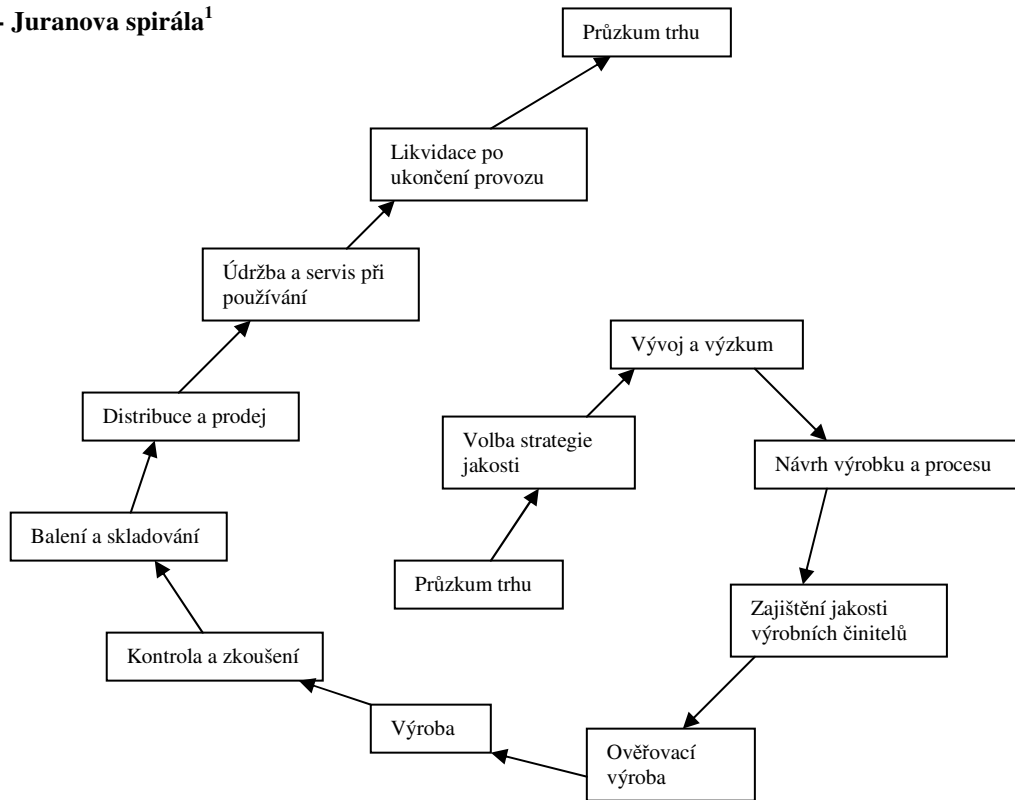
---

<sup>1</sup> ISO/DIS 9000 str.14

<sup>2</sup> Mykiska, A.: *Spolehlivost v systémech jakosti*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. 103 stran. ISBN 80-01-01262-X, str. 7

Tento fakt graficky demonstroval Juran svou známou spirálou jakosti.

**Obr. 1 - Juranova spirála<sup>1</sup>**



### 1.1.1. Požadavky na jakost

Vyjádření požadavků na jakost musí obecně odrážet:

- stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníka, tj. smluvně a tržně založené,
- požadavky společnosti, tj. povinnosti, které vyplývají ze zákonů, předpisů, pravidel, kodexů, stanov a dalších úvah, zahrnující ochranu životního prostředí, zdraví, bezpečnost, konzervaci energie a přírodních zdrojů.<sup>2</sup>

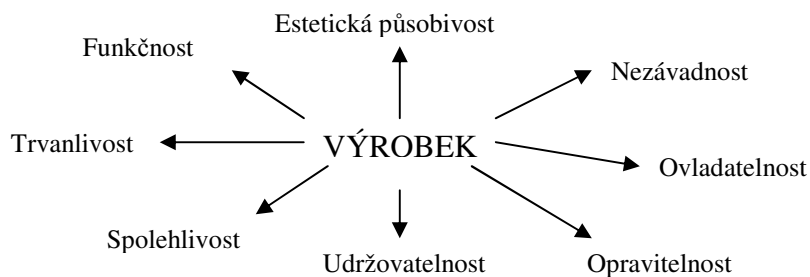
Následující obrázky znázorňují požadavky na jakost výrobku, služby a procesu.

<sup>1</sup> Plura, J.: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001.

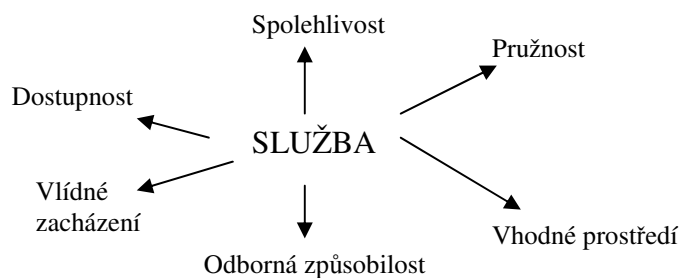
ISBN 80-7226-543-1, str. 6

<sup>2</sup> Mykiska, A.: *Spolehlivost v systémech jakosti*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. 103 stran. ISBN 80-01-01262-X, str. 7

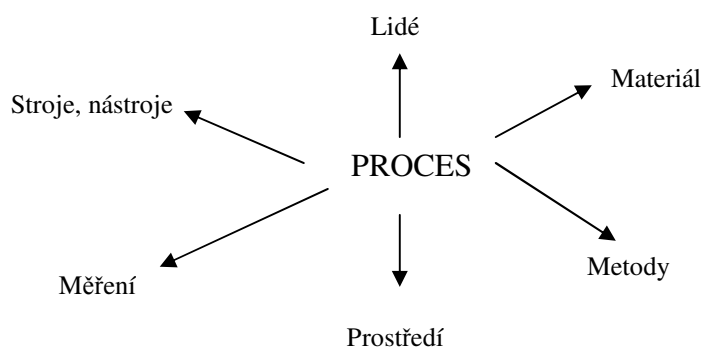
**Obr. 2 - Požadavky na jakost výrobku<sup>1</sup>**



**Obr. 3 - Požadavky na jakost služby<sup>2</sup>**



**Obr. 4 - Požadavky na jakost procesu<sup>3</sup>**



---

<sup>1</sup> Veber, J. a kol.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 stran. ISBN 80-247-0194-4, str.21

<sup>2</sup> Veber, J. a kol., *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 24

<sup>3</sup> Veber, J. a kol., *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 25

Nyní ještě několik pojmů vztahujících se k problematice systému řízení jakosti.

Systém je dle normy ISO 9000:2000 soubor vzájemně souvisejících a vzájemně působících prvků (jednoznačná definice obecného systému jakýchkoli prvků, které se vzájemně ovlivňují a souvisejí spolu).

Systémem managementu potom rozumíme systém ke stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů. Systém managementu organizace může zahrnovat různé systémy managementu, jako je například systém managementu jakosti, systém finančního managementu nebo systém managementu životního prostředí.

Systémem managementu jakosti představuje systém ke stanovení politiky jakosti (tedy celkových záměrů a směru působení organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením) a cílů jakosti a k dosažení těchto cílů.

Politika jakosti má být shodná s celkovou politikou organizace a má poskytnout rámec pro stanovení cílů jakosti.

Řízení jakosti je část managementu jakosti zaměřená na splnění požadavků na jakost.

Efektivnost – míra, kterou jsou realizovány plánované činnosti a dosahovány plánované výsledky (např. hodnoty stanovené v projektu a skutečně dosažené hodnoty).

Účinnost – vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji.<sup>1</sup>

## **1.2. Procesně orientovaný přístup k řízení**

Proces je dle normy ISO 9000 systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy. Vstupy nějakých procesů jsou obvykle výstupy jiných procesů.

Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.

---

<sup>1</sup> ISO/DIS 9000 – Systémy managementu jakosti – Zásady a slovník, str. 9-12

Mezinárodní norma ISO 9001 podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků.

Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.

Aplikace systému procesů v organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat procesní přístup.

Výhodou procesního přístupu je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení.

Takový přístup, je-li použit v systému managementu jakosti, zdůrazňuje důležitost

- a) pochopení požadavků a jejich plnění,
- b) potřeby zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty,
- c) dosahování zvýšení výkonnosti a efektivnosti procesů a
- d) neustálé zlepšování procesů na základě objektivního měření.

Zainteresované strany (zákazníci) hrají významnou roli při stanovení požadavků jako vstupů organizaci. Monitorování spokojenosti zainteresovaných stran vyžaduje vyhodnocování informací, které se týkají vnímání zainteresovaných stran, pokud jde o míru, jakou jejich požadavky a očekávání byly organizací splněny.

Kromě toho lze na všechny procesy aplikovat metodologii známou jako „Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej“ (PDCA). Tuto metodologii lze ve stručnosti popsat takto:

Plánuj – stanov cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace;

Dělej – uplatňuj procesy;

Kontroluj – monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích;

Jednej - prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu.<sup>1</sup>

Další část práce pojednává o normách a zásadách managementu jakosti.

### **1.3. Normy**

Normy používané v ČR se rozdělují podle rozsahu jejich platnosti na normy:

- české – zkratka označení ČSN,
- evropské – EN,
- světové – ISO.

Normy upravující systémy řízení jsou normy s celosvětovou platností a jsou označeny zkratkou ČSN EN ISO.

V současné době se podle norem upravují zejména dva hlavní systémy řízení. Prvním (a historicky starším) je systém podle norem řady ČSN EN ISO 9000 – systém řízení jakosti (QMS). Druhý systém, platný v ČR od roku 1997, je řada norem ČSN EN ISO 14000, zejména ISO 14001 – systém environmentálního managementu (EMS).<sup>2</sup>

### **1.4. Zásady managementu jakosti**

Úspěšné vedení a provozování organizace vyžaduje systematické a průhledné řízení. Úspěch může vyplynout z uplatňování a dodržování systému managementu, který je navržen pro neustálé zlepšování činnosti, a to naplňováním potřeb všech zainteresovaných stran. Zajišťování managementu organizace zahrnuje management jakosti, včetně zásad managementu. Pro snazší dosažení cílů jakosti je identifikováno osm zásad managementu jakosti.

---

<sup>1</sup> ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky, str. 9-10

<sup>2</sup> Fiala, A. a kol.: *Řízení jakosti podle norem ISO 9000..* Svazek 2



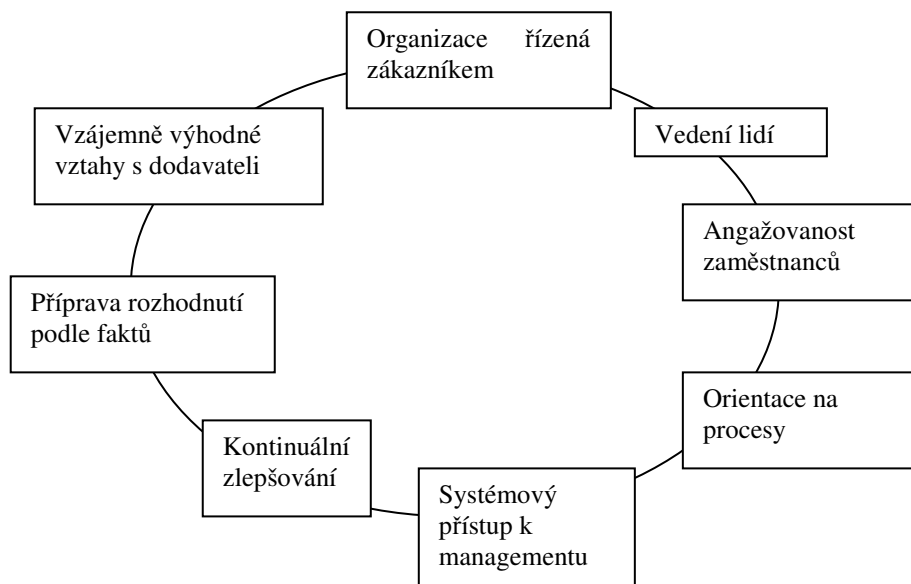
Zásady, které odrážejí současné požadavky tržního prostředí na management organizací a jejichž naplňování vytváří předpoklady pro podnikatelskou úspěšnost – business excellence, vycházejí ze zkušeností nejlepších organizací. Moderní řízení organizace zahrnuje management jakosti mezi klíčové oblasti managementu. Dále uvedené zásady managementu jakosti představují základ pro dosažení cílů v jakosti a vycházejí ze zkušeností modelu 9 kritérií Evropské ceny za jakost. Pouze takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základech nestálého zlepšování činností vedoucích k uspokojování potřeb a očekávání zákazníků i všech zainteresovaných stran, může přinést v současnosti úspěch na světovém trhu.

1. Zaměření na zákazníka – organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků;
2. Vedení – vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytvářejí prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni do dosahování cílů organizace;
3. Zapojení pracovníků – pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností pro co největší prospěch organizace;
4. Procesní přístup – požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces;
5. Systémový přístup k managementu – identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace;
6. Neustálé zlepšování – trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování;
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech – dobrá rozhodnutí jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací;

8. Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy – schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy.<sup>1</sup>

Na obrázku je schéma aplikace výše vysvětlených principů managementu jakosti.

**Obr. 5 - Schéma aplikace principů managementu jakosti<sup>2</sup>**



### **1.5. Historický vývoj managementu jakosti**

Už sama Aristotelova definice jakosti je důkazem toho, že zájem člověka o jakost není pouze novodobou záležitostí. Velmi intenzivním rozvojem prošly systémy zabezpečování jakosti ve 20. století. V jeho časové ose lze rozeznat několik odlišných stadií (obr. 6). Takzvaný model řemeslné výroby byl postaven na tom, že dělník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl jeho požadavky, a ty se snažil splnit. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, známou nevýhodou nízká produktivita práce.

Právě snahy o zvýšení produktivity práce vedly ve dvacátých letech 20. stol. k postupnému zvyšování objemů výroby pomocí prvních výrobních linek. Z dělnických profesí začaly být

---

<sup>1</sup> ISO/DIS 9000 – Systémy managementu jakosti – Zásady a slovník, str.4 -5

<sup>2</sup> Fiala, A. a kol.: *Řízení jakosti podle norem ISO 9000.. Svazek 2*

vyčleňovány speciální funkce technických kontrolorů. Byli to obvykle nejzkušenější (a tedy i dobře placení) pracovníci, na jejichž bedrech spočívala i odpovědnost za jakost. Výraznou nevýhodou modelu s technickou kontrolou pak byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinnosti.

Když se ve třicátých letech 20. stol. zásluhou Američanů Rominga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Ten se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky.

Japonci však svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností podniků, včetně předvýrobních etap. Zrodil se tak základ skutečných moderních systémů jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC).

Dalším propracováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci. V r. 1987 vstoupily na scénu jakosti normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů.


Mnoho odborníků očekává, že další vývoj managementu jakosti povede k fúzi řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. Global Quality Management (GQM).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nenadál, J., Noskievičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 stran. ISBN 80-7261-071-6, str. 20 - 22

**Obr. 6 - Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století<sup>1</sup>**

Typ modelu	Roky	Charakteristika
Model řemeslné výroby	1900	Dělník
Model výrobního procesu s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody technické kontroly
Model s regulací výrobních procesů	1960	CWQC
Model výrobních procesů s koncepcí TQM	1975	TQM
Model dokumentovaných procesů	1987	Normy ISO řady 9000
	2000	GQM



### **1.6. Koncepce managementu jakosti**

V současné době se ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM.

---

<sup>1</sup> Nenadál, J. a kol.: *Moderní systémy řízení jakosti*, str. 21

### **1.6.1. Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů**

Mnohé, zejména americké společnosti, už v sedmdesátých letech 20. století pociťovaly akutní potřebu vytváření systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy zaznamenaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých podniků, resp. výrobních odvětví. Museli se jimi řídit i všichni dodavatelé těchto podniků. Jako příklad této koncepce z nedávné minulosti může sloužit Fordův standard Q 101, známý i v některých našich podnicích. Dnes jsou např. uplatňovány ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a v poslední době zejména předpisy QS 9000, definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu.

I když se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. Nejsou pochopitelně východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby.

### **1.6.2. Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO**

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém jakosti. Původně šlo o pětici norem, nejčastěji označovaných jako normy ISO řady 9000. Tyto normy prošly už dvěma zásadními revizemi, z nichž zatím poslední byla uzavřena v prosinci 2000. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy managementu jakosti. Navíc je rozvíjena i sada norem ISO řady 10000 jako doplňující standardy pro řadu ISO 9000.<sup>1</sup>

### **Všeobecný pohled na základní normy souboru ISO 9000:2000**

Soubor norem pro systém managementu jakosti si získal nejen ve světě, ale i v tuzemsku pověst základu pro vybudování systémů managementu jakosti.

---

<sup>1</sup> Nenadál, J., Noskovičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 stran. ISBN 80-7261-071-6, str. 22 - 23

Dosud platné normy ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 a ISO 9003:1994 byly začleněny do nové ISO 9001:2000. Tato nová norma specifikuje požadavky na systémy managementu jakosti pro jakoukoliv organizaci, která potřebuje demonstrovat svoji schopnost stálého poskytování výrobků, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů, a jejímž cílem je zvyšovat spokojenost zákazníka.

Soubor ISO 9001:2000 je upraven formou, která je přívětivá k uživatelům, s termíny, které jsou snadno pochopitelné všemi podnikatelskými subjekty. Organizace, které usilují o uznání svých SMJ<sup>1</sup>, použijí tuto normu pro účely certifikace/registrace i pro smluvní účely.

Největší přínos bude mít použití celého souboru integrovaným způsobem. Doporučuje se, aby prvním krokem byla ISO 9000:2000 a poté ISO 9001:2000, pomoci níž je možno dosáhnout první úrovně výkonnosti. Poté mohou být uplatňovány postupy popsané v ISO 9004:2000, aby se při dosahování vlastních cílů stával systém managementu jakosti stále efektivnějším. ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 byly vypracovány jako shodná dvojice norem, aby jejich používání bylo snadnější. Jestliže budou normy tímto způsobem používány, bude možné je rovněž aplikovat na jiné systémy managementu (např. na environmentální), na požadavky specifické pro mnoho průmyslových odvětví (např. ISO/TS 16949 v automobilovém průmyslu) a rovněž napomohou při dosahování uznání prostřednictvím národních cen za jakost.

Je však třeba poznamenat, že vzhledem k charakteru výrobku organizace, k požadavkům zákazníka a k aplikovatelným požadavkům předpisů nemusejí být všechny požadavky ISO 9001:2000 vhodné pro každou organizaci.<sup>2</sup>

## **Struktura norem ISO řady 9000**

Jak bylo uvedeno, normy ISO řady 9000 byly přijaty v roce 1987 a v cca sedmiletých cyklech aktualizovány. Dále uvedený přehled norem (viz. také Příloha č. 1) vychází z tzv. velké revize schválené koncem roku 2000.

---

<sup>1</sup> SMJ = systém managementu jakosti

<sup>2</sup> Fiala, A. a kol.: *Řízení jakosti podle norem ISO 9000.. Svazek 2*

Doporučení pro systém managementu jakosti jsou uvedena v několika normách ISO. Každá z těchto norem plní jinou funkci:

- ČSN EN ISO 9000:2001 – 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 9001:2001 – 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 označována jako norma kriteriální, tzn. její požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tzn. ujišťovat o své schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka, příslušných předpisů, popř. dále zvyšovat spokojenost zákazníka.
- ČSN EN ISO 9004:2001 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti. 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). Tato norma není určena jako nástroj certifikace.
- Normy ISO řady 10000. V průběhu devadesátých let vzniklo několik podpůrných norem rozvíjejících některé prvky systému jakosti a několik norem, které rozvádějí přístupy managementu jakosti ve specifických podmínkách.

Některé charakteristické rysy koncepce:

- a) Normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost.
- b) Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti

podle některé z tzv. modelových norem ISO, se stává tato norma pro daného producenta závazným předpisem. Protože odběratelé dnes už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují systémy jakosti konformní s požadavky norem ISO 9000, je možné konstatovat, že tyto standardy tvoří velmi závažnou součást legislativy v obchodním styku.

- c) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být v podnicích implementovány. Nejsou tedy maximem dosažitelného.
- d) Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Celá koncepce ISO tedy musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

Normy vlastně nechtějí od podniků nic jiného, než pořádek v organizaci a řízení. To, že některým podnikům trvá i několik let, než splní všechny požadavky norem ISO, není vinou norem, ale svědčí o rozsahu nepořádku v těchto podnicích nebo o podcenění zdrojů, jež výstavba systému jakosti vyžaduje.

Organizace, která hodlá aplikovat koncepci ISO, by měla projít zhruba těmito kroky (zjednodušeno):

1. rozhodnutí o přijetí koncepce ISO,
2. analýza současného stavu,
3. vzdělávání zaměstnanců,
4. popis a dokumentování systému jakosti,
5. prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe,
6. běžné působení systému jakosti v podniku,
7. další rozvoj systému jakosti.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nenadál, J., Noskovičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 stran. ISBN 80-7261-071-6, str. 28



## **Revize 2000**

Se zavedením platnosti nově revidovaných norem ISO 9000 k 15. 12. 2000 bylo rozhodnuto, že minulé verze norem ISO 9000 (vydaná v r. 1994) zůstává v platnosti ještě po tři roky tzn. do 15. 12. 2003. Toto ustanovení dovolovalo v tomto období zachovat platnost certifikátů vydaných dle ISO 9000:1994 a v průběhu dohledu nebo ukončení platnosti certifikace provést úpravu zavedených systémů ve smyslu aktualizovaných požadavků uvedených v ISO 9000:2000.

### **Základní přínosy revize**

Revize 2000 zajišťuje dobrý výrobek, dokonce lepší, s ověřeným výkonem v oboru. Uživatelé mají prospěch z 13leté zkušenosti s uplatňováním ISO 9000, včetně dřívějšího rozvoje v oblasti managementu.

- Méně papírování. Soubor ISO 9000:2000 požaduje pouze šest dokumentovaných postupů. Záleží pouze na rozhodnutí vedení, které další postupy budou pro potřeby organizace dokumentovány.
- Soubor ISO 9000:2000 je přestavěn na procesní podnikatelský model, který přesněji odpovídá způsobu, jakým organizace skutečně fungují, a jejich výsledkem by měly být systémy managementu jakosti, které jsou snadnější při uplatňování a auditování.
- ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 jsou vypracovány jako silně propojená „shodná dvojice“, poskytující organizacím možnost strukturovaného přístupu, jak pokročit přes certifikaci k dosažení komplexního managementu jakosti (např. spokojenost nejen zákazníků, ale všech zainteresovaných stran, zaměstnanců, dodavatelů, regionálního společenství, společnosti jako celku).
- Zesílení požadavku na spokojenost zákazníků a včlenění požadavků na monitorování jejich spokojenosti a na neustálé zlepšování zajistí, aby uživatelské organizace nejen „dělaly věci dobře“ (účinnost), ale také „dělaly správné věci“ (efektivnost).
- Jazyk norem celého souboru byl použit tak, aby byly normy snadněji pochopitelné a uplatnitelné, a to jak velkými, tak malými organizacemi, výrobními organizacemi či organizacemi poskytujícími služby ve veřejném či soukromém sektoru.

- Soubor ISO 9000:2000 se zabývá nejen plněním požadavků zákazníků, ale i zvyšováním jejich spokojenosti. Revidované normy lze používat jako odrazový můstek pro dosahování komplexního managementu jakosti (TQM). Soubor vychází z osmi zásad managementu.

## **Integrace norem**

Autoři norem řady 14000 zřejmě cítili potřebu reflektovat vývoj mezi standardy QMS a EMS. Norma ISO 14001 uvádí v příloze B oboustranně srovnávací tabulku jednotlivých prvků specifikací ISO 9001 a ISO 14001.

Pro organizace, které chtějí s úspěchem proniknout na světové trhy, se stala certifikace podle ISO 9000 naprostou nezbytností. Řada norem ISO 14000 je pak koncipována tak, aby pomáhala organizacím dosahovat zároveň environmentální i ekonomické cíle. Normy jsou použitelné pro organizace každé velikosti a druhu činnosti. Proto organizace, které již mají zaveden systém norem ISO 9000 – řízení jakosti, se mohou pomocí zavedení EMS připravit na certifikaci podle ISO 14000 a získat tak určitý náskok, který pak mohou s výhodou uplatnit na světových trzích. Stručně tedy lze říci, že podnik, který již prošel procesem zavádění ISO 9000, má připraveny všechny předpoklady pro zavedení EMS.

Hlavní výhodou integrace obou systémů je to, že již fungující a zavedený systém řízení jakosti je dobrou platformou pro vybudování fungujícího EMS. Zatímco QMS se zabývá potřebami zákazníků, EMS odpovídají potřebám širokého spektra zájmových skupin a společenské potřebě ochrany ŽP.

Posledním posunem v procesu přibližování obou normativních řad bylo vydání nové normy ČSN EN ISO 9001:2000. Tato norma již velice přesně kopíruje požadavky norem řady ISO 14000.<sup>1</sup>

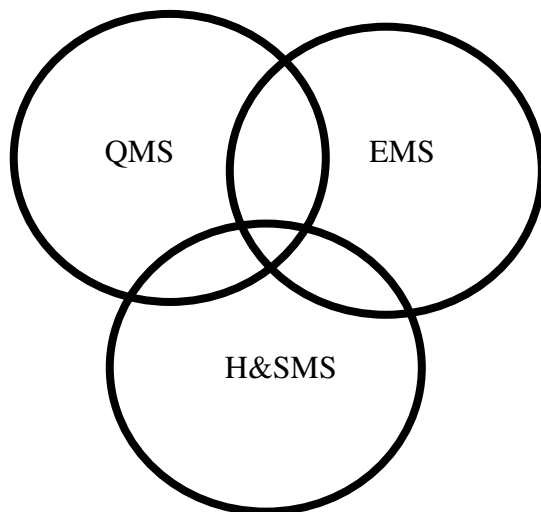
---

<sup>1</sup> Fiala, A. a kol.: *Řízení jakosti podle norem ISO 9000.. Svazek 2*

Trend ISO k integraci systému managementu (obr. 7)

- jakosti - QMS
- životního prostředí - EMS
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví - H&SMS<sup>1</sup>

**Obr. 7 - Intergrace systémů managementu<sup>2</sup>**



### 1.6.3. Koncepte managementu jakosti na bázi TQM

Označení TQM často nebývá překládáno do češtiny a předpokládá se, že zkratka TQM již natolik zdomácněla, že je dostatečným prostředkem pro dorozumění. Pokud se však překládá, užívá se výrazů „úplné, (komplexní, totální) řízení jakosti“.

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských podnicích. Postupně se tato koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filozofii managementu. Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro

---

<sup>1</sup> Nenadál, J., Petříková, R., Schupkeová, L.: *IMS – Systémy integrovaného managementu*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1999. 110 stran. ISBN 80-02-01-26-3, str. 6

<sup>2</sup> Nenadál, J. a kol.: *IMS – Systémy integrovaného managementu*, str. 6

rozvoj podniku. Za jednu z nejdůležitějších definic TQM můžeme považovat tu podle Corrigan, který hovoří, že je to „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“.<sup>1</sup>

Již z názvu můžeme odvodit soudobé pojetí TQM:

Total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.

Quality – jde o chápání kvality jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak i jako vícedimenzní pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost apod.

Management – je zahrnut jak z pohledu strategického, taktického i operativního managementu, tak i z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.<sup>2</sup>

Mezi základní principy TQM patří:

- orientace na zákazníka,
- vedení lidí a týmová práce,
- partnerství s dodavateli,
- rozvoj a angažovanost lidí,
- orientace na procesy,
- neustálé zlepšování a inovace,
- měřitelnost výsledků,
- odpovědnost vůči okolí.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nenadál, J., Noskovičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 stran. ISBN 80-7261-071-6, str. 29

<sup>2</sup> Veber, J.: *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2002. 157 stran. ISBN 80-245-0289-5, str. 125

Koncepce úplného managementu jakosti (TQM) se promítla do norem ISO 9000:2000. Jejich charakteristickým rysem je již důsledný procesní přístup k výrobním i nevýrobním činnostem organizací a jejich trvalé zlepšování v novém pojetí integrace jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Na koncepci úplného managementu jakosti je nutno se dívat jako na proces organizačních změn a organizačního vývoje, který se musí stát normálním systémem fungování organizace jednou provždy a ne jen do udělení certifikace. Velkým kladem zavádění systémů úplného managementu jakosti však byla skutečnost, že v jeho rámci byla vypracována celá řada různých manažerských nástrojů a technik, které byly založeny na filozofii procesního řízení a jsou dodnes běžně využívány.<sup>2</sup>

Přístupy TQM neprošly legalizací do podoby norem, ale byly představovány názory guruů (otců) jakosti – především E. Demingem, J. Juranem a K. Ishikawou. Postupně byly doplňovány o názory řady dalších teoretiků (Grosby, Feingebbaum) a o praktické zkušenosti podniků, které uvedená doporučení dále rozvíjely. Poté byly přístupy TQM uzákoněny v podobě kritérií pro udělení ceny za jakost.

### **1.7. Všeobecné požadavky na systém managementu jakosti**

Organizace musí v souladu s požadavky normy ISO 9001 vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále ho zlepšovat. Musí:

- a) identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci,
- b) určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- c) určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění správného fungování i řízení těchto procesů,
- d) zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,

---

<sup>1</sup> Nenadál, J. a kol.: *Moderní systémy řízení jakosti*, str. 29

<sup>2</sup> Fiala, A. a kol.: *Řízení jakosti podle norem ISO 9000.. Svazek 2*

- e) monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy a
- f) uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.<sup>1</sup>

## **1.8. Shrnutí**

Jakost můžeme charakterizovat jako schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Jakost výrobku ovlivňují různé etapy jeho životního cyklu. Tento fakt graficky demonstroval Juran svou spirálou jakosti. Podle povahy výstupu můžeme definovat požadavky na jakost výrobku, služby nebo procesu.

Norma ISO 9000 stanovuje těchto osm zásad managementu jakosti: zaměření na zákazníka, vedení, zapojení pracovníků, procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech a vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Management jakosti prošel historickým vývojem a do budoucna tenduje k integraci systému řízení jakosti, péče o životní prostředí a bezpečnosti na bázi tzv. Global Quality Management (GQM).

V současné době se ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti: koncepce podnikových standardů, koncepce ISO, koncepce TQM.

Podnik, který hodlá aplikovat koncepci ISO, by měla projít zhruba těmito kroky: rozhodnutí o přijetí koncepce ISO, analýza současného stavu, vzdělávání zaměstnanců, popis a dokumentování systému jakosti, prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe, běžné působení systému jakosti v podniku a další rozvoj systému jakosti.

---

<sup>1</sup>ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky, str. 14-15

## 2. Personální řízení

Je nesporné, že úspěšnost každého podniku či podnikání závisí na kvalitě managementu a pracovníků, tedy na lidech. Kaoru Ishikawa říká, že „žádný podnik nemůže být lepší, než jsou jeho pracovníci“ a dále, že „žádný nespokojený pracovník nemůže být dobrým pracovníkem“. Tato hluboce pravdivá prohlášení vysvětlují, proč se pozornost současného moderního managementu soustřeďuje na pole řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) je neodmyslitelnou součástí podnikového řízení, zaměřenou na vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Lidské zdroje jsou právem označovány jako nejcennější zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

I personální řízení, jako mnoho obdobných disciplín řízení, prošlo a prochází značným vývojem. Na počátku se jednalo pouze o prostou personální administrativu, později, zhruba v období před druhou světovou válkou se začíná prosazovat poněkud odlišné pojetí personální práce. V podnicích s dynamickým vedením si začali uvědomovat, že právě v lidech je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity. Začaly vznikat personální útvary nového typu, v nichž už byla postupně formulována personální politika podniku a rozvíjely se některé, ve vyspělém zahraničí osvědčené, metody personální práce.

V průběhu 50. a 60. let se začala ve světě formovat současná moderní koncepce personální práce, označovaná jako „řízení lidských zdrojů“, která se postupně stává nejdůležitější složkou celého podnikového řízení.

Je velmi smutnou skutečností, že v podmínkách řady českých podniků je personální práce zpravidla nedoceňována a mnohdy se nachází stále ještě na vývojové úrovni pouhé personální administrativy. Naopak u úspěšných a prosperujících podniků je více než zřejmá snaha uplatňovat prvky skutečně moderního pojetí řízení lidských zdrojů.

Pokud jde o jednotlivé termíny jako jsou personální řízení, personální práce, řízení lidských zdrojů, či personalistika, zdálo by se, že může jít o pouhá synonyma. I když z čistě

teoretického hlediska tomu tak není (termíny jsou charakteristické pro různé vývojové fáze), praxe tyto termíny příliš nerozlišuje a všech uvedených termínů používá vcelku univerzálně.<sup>1</sup>

## **2.1. Definice řízení lidských zdrojů**

Už z definice manažerských funkcí podle Koontze a Weihricha, která uvažuje členění funkcí následovně:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků, respektive personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola,

můžeme vydedukovat, že řízení lidských zdrojů spadá pod tzv. „manažerské vědy“, tudíž poznatky z této oblasti mají interdisciplinární charakter (např. právo, sociologie, psychologie, matematika atd.).

Dle Armstronga je řízení lidských zdrojů definováno: „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“<sup>2</sup>

V tomto přístupu k lidským zdrojům lze nalézt základní rysy, a to:

- jedná se o strategický přístup,
- důraz je kladen na dlouhodobý vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- zaměstnanci jsou zde chápáni jako nejdůležitější statek organizace
- a je zde také silný prvek budování kultury organizace.

---

<sup>1</sup> Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8, str. 4-5

<sup>2</sup> Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2, str. 27



Samozřejmě najdeme i jiné definice řízení lidských zdrojů, jako například u Liviana a Pražské, kde je řízení lidských zdrojů definováno: „jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.“<sup>1</sup>

## **2.2. Personální činnosti**

Personální řízení je součástí managementu. Zahrnuje činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech:

1. personální strategie,
2. personální plánování,
3. analýza a vytváření pracovních úkolů,
4. získávání a výběr zaměstnanců,
5. přijímání a orientace zaměstnanců,
6. mobilita zaměstnanců,
7. řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců,
8. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
9. pracovní podmínky – organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost práce apod.,
10. odměňování a zaměstnanecké výhody,
11. pracovní vztahy,
12. sociální rozvoj zaměstnanců,
13. personální informační systém,
14. personální controlling.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 148 stran. ISBN 80-86009-19-X, str. 11

<sup>2</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 218 stran. ISBN 80-245-0248-8, str. 9-10

Není snad nutné dodávat, že personální plánování vychází, jako jedna z hlavních činností řízení lidských zdrojů, ze strategických cílů organizace a vždy musí na tyto cíle brát zřetel.

Existují také tzv. personální strategie, které určují záměry organizace týkající se personálního řízení tak, aby byly splněny všechny cíle organizace.

Personální plány můžeme členit např. dle časové působnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, v odborné literatuře i v praxi se můžeme dále setkat s následujícími personálními plány:

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- plány rozmisťování zaměstnanců,
- plány hodnocení,
- plány odměňování,
- plány penzionování a propouštění zaměstnanců.<sup>1</sup>

Analýza práce (job analysis) poskytuje informace, které organizace potřebuje ke změně organizační struktury, vytváření pracovních úkolů, personálnímu plánování, získávání a výběru, vnitřní mobilitě, vzdělávání a rozvoji, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnance a odměňování.

Nejčastějšími a obecně uplatňovanými výsledky analýzy práce jsou:

- popisy práce,
- specifikace práce (požadavků na zaměstnance).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Brodský, Z.: *Řízení lidských zdrojů (pro kombinované studium)*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 stran. ISBN80-7194-782-2, str. 19

<sup>2</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení I.* 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 218 stran. ISBN 80-245-0248-8, str. 14

## **Navrhování pracovního místa**

Koncipování obsahu pracovního místa, tj. stanovení toho, s jakým cílem a jak má být práce vykonávána, patří k nejdůležitějším úkolům řízení lidských zdrojů, ovlivňujícím většinu ostatních aspektů personálního řízení – přijímání a výběr pracovníků, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj i bezpečnost a zdraví při práci. K úvahám o optimálním utváření pracovních míst by mělo docházet nejen v souvislosti s tvorbou nových pracovních pozic, ale i v důsledku technologických změn, ve snaze zvýšit výkonnost pracovníků (často formou posílení jejich pracovní motivace) nebo v souvislosti s celkovou organizační změnou podniku.

Navržení obsahu pracovního místa je proces natolik důležitý, že by na něm měli vzájemně spolupracovat linioví manažeři, specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů i zaměstnanci. Hlavním úkolem, který v současnosti při tvorbě či modifikaci pracovních míst vystupuje, je skloubení požadavků týkajících se produktivity a nákladů, kvality, zákaznické orientace a pracovní motivace. K základním trendům, které lze v posledních letech při navrhování pracovních míst sledovat, patří tendence rozšiřovat náplň pracovních míst a navrhovat místa tak, aby vycházela vstříc týmovému způsobu vykonávání pracovní činnosti.

## **Získávání a výběr zaměstnanců**

Správný výběr zaměstnanců je nejen výchozí, ale i nejdůležitější součástí personálního řízení. Nevhodný průběh a chybné závěry výběru jsou drahé – ovlivňují nejen náklady výběrového řízení, ale i celkovou výkonnost podniku, jeho kulturu a pověst i postavení na trhu práce.

Získávání a výběr zaměstnanců zahrnují činnosti sahající od charakterizování požadavků na obsazované pracovní místo – vymezení náplně pracovního místa, jeho úkolů, pravomocí a odpovědností, a požadovaných znalostí, schopností a zkušeností hledaných zaměstnanců (tvořících tzv. specifikaci pracovního místa), přes rozhodnutí o způsobech získávání nových pracovníků až po přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců (výběrového řízení).

Přijímání zahrnuje činnosti související s přijetím vybraných kandidátů do pracovního poměru – předání pracovní nabídky a uzavření pracovní smlouvy.<sup>1</sup>

## **Mobilita**

Mobilita znamená pohyblivost. V konceptu mobility zaměstnanců znamená rozmístění zaměstnanců v organizaci a jejich možnou pohyblivost, přemístitelnost atd.

Můžeme rozlišit následující typy interní mobility zaměstnanců:

- povýšení,
- zařazení na jinou práci,
- přeložení do jiného místa,
- ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem nebo zaměstnancem.<sup>2</sup>

## **Řízení výkonu zaměstnanců**

Rozvoj metod řízení výkonu zaměstnanců, tj. jejich hodnocení, odměňování a motivace, představuje v posledních letech jeden z nejvýraznějších úkolů řízení lidských zdrojů. Nižší výkon organizace souvisí totiž často s tím, že se jejím pracovníkům nedostává pravidelné zpětné vazby, hodnotící a rozebírající jejich pracovní výsledky, nebo že jsou motivováni způsobem, který nepodporuje cíle či zájmy podniku.<sup>3</sup>

## **Hodnocení pracovního výkonu**

V hodnocení pracovního výkonu je zkoumán pracovník, resp. jeho pracovní výkon. Hodnocení může provádět sám pracovník, přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, personální manažer, specializované agentury či lidé mimo – z okolí, např. zákazníci, dodavatelé, partneři.

---

<sup>1</sup> Urban, J.: *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 102 stran. ISBN 80-245-0773-0, str. 46

<sup>2</sup> Brodský, Z.: *Řízení lidských zdrojů (pro kombinované studium)*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 stran. ISBN80-7194-782-2, str. 42

<sup>3</sup> Urban, J.: *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 102 stran. ISBN 80-245-0773-0, str. 52

Za důvody hodnocení pracovního výkonu můžeme považovat tyto:

- zefektivnění využívání pracovní doby zaměstnanců,
- určení slabin a předností jednotlivých zaměstnanců,
- poskytnutí informací pro odměňování,
- identifikace nutnosti odborného vzdělávání,
- získání informací pro řízení kariéry,
- získání informací pro personální plánování,
- zjištění sociálního klimatu na pracovišti,
- zvýšení motivace pracovníků, atd.<sup>1</sup>

## **Motivace**

Úroveň motivace a angažovanosti pracovníků je ve značné míře odrazem převažujícího manažerského stylu. Na motivačních schopnostech a osobním stylu manažerů do značné míry závisí, nakolik dokáže podnik využít energie svých zaměstnanců ke svému rozvoji, k provádění trvalých změn a zlepšení.

## **Rozvoj a trénink zaměstnanců**

Na školení a trénink svých zaměstnanců věnují podniky značné částky. Zkušenosti ukazují, že účinnost školení a tréninků lze v řadě případů podstatně zvýšit, vyvarujeme-li se některých častých chyb, ke kterým při plánování a provádění školení a tréninků dochází.

Výdaje na rozvoj zaměstnanců jsou investicemi do „lidského kapitálu“ organizace, na jejichž návratnost je v zásadě třeba klást stejné nároky jako na ostatní investiční výdaje. Účinnost tréninku se opírá o tři hlavní faktory: správné stanovení rozvojových potřeb, výběr vhodných vzdělávacích metod a pravidelné vyhodnocení výsledků, které vzdělávání a trénink přinesly.

---

<sup>1</sup> Brodský, Z.: *Řízení lidských zdrojů (pro kombinované studium)*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 stran. ISBN80-7194-782-2, str. 56

## **Metody vzdělávání**

Formou vzdělávání rozumíme proces, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.

Existuje celá řada metod vzdělávání zaměstnanců. Výběr nejčastěji používaných metod, včetně jejich charakteristik, uvádí tabulka (viz. příloha č.2).

## **Sociální rozvoj zaměstnanců**

Sociální rozvoj zaměstnanců podniku je souhrn specifických opatření zaměřených na vytváření příznivých vnitřních a vnějších podmínek uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců. Při realizaci sociálního rozvoje má na jeho zaměření i druhy jeho činnosti významný vliv struktura zaměstnanců, tj. věková, profesní, kvalifikační struktura, pohlaví apod.

Otázky sociálního rozvoje řeší vedení podniku zpravidla dohodou se zástupci zaměstnanců – odbory – při kolektivním vyjednávání. Výsledkem takového vyjednávání může být např. dohoda o příspěvku zaměstnavatele na stravování, na penzijní připojištění, na ubytování, na dětskou rekreaci apod.<sup>1</sup>

## **Uvolňování zaměstnanců**

Snižování počtu zaměstnanců patří v posledních letech k celosvětovým trendům, postihujícím podniky bez ohledu na odvětví, ve kterém působí, a pracovníky bez ohledu na profesi. Ať již je jeho příčinou jen cyklický či sezónní pokles výroby, nebo dlouhodobější faktory spojené se změnou podnikové strategie, racionalizací podnikové organizace, usilující o odstranění dlouhodoběji vzniklé přezaměstnanosti, či snaha o zvýšení produktivity a snížení nákladů pod tlakem klesající konkurenceschopnosti na národních nebo mezinárodních trzích, souvislosti jsou obdobné. Organizace je nucena snížit své mzdové a další osobní náklady, a někteří zaměstnanci proto musejí podnik opustit. Charakteristickým rysem zeštíhlování podniků, ke

---

<sup>1</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 218 stran. ISBN 80-245-0248-8, str. 201-203

kterému v posledních dvou desetiletích dochází, je, že zasahuje nejen podniky, které se dostaly do problémů, ale i podniky úspěšné.

Uvolňování zaměstnanců je vždy vážným zásahem do života postižených pracovníků i do celkové sociální situace podniku. Při jeho plánování i provádění je proto vhodné usilovat o to, aby personální redukce proběhla sociálně únosným způsobem a neohrozila pověst organizace jako zaměstnavatele.<sup>1</sup>

## **Personální informační systém**

Personální evidence a dokumentace, tvořící věcnou stránku personálního informačního systému, jsou nedílnou součástí moderního přístupu k personální práci a bez jejich existence si lze jen stěží představit provádění i těch nejběžnějších personálních činností – veškeré analýzy potřebné k ovlivňování dobrého fungování pracovní síly organizace by zkrátka nebyly možné. Oblasti personální evidence je poslední dobou věnována zvýšená pozornost, která úzce souvisí s dynamickým rozvojem informačních a komunikačních technologií během 90. let a s procesem digitalizace dat, díky čemuž dochází k zatím nejvýznamnějšímu kvalitativnímu posunu postavení personální evidence v rámci ostatních personálních činností.

Současná koncepce využívání informací z personální evidence staví na využívání technické podpory při sběru, uchovávání, zpracování a distribuci údajů. Ta je zabezpečena síťovým propojením jednotlivých agend PIS<sup>2</sup> s interními a externími informačními systémy.

## **Personální controlling**

Podobně jako jiné oblasti řízení se tak ani řízení lidských zdrojů neobejde bez vytyčování plánovaných cílů a sledování odchylek plánu od skutečnosti, tedy bez aktivit označovaných obecně jako controlling. Některé úkoly personálního controllingu jsou zaměřeny na výsledky personálního řízení, jiné mohou být zaměřeny na sledování a hodnocení kvality personálního

---

<sup>1</sup> Urban, J.: *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 102 stran. ISBN 80-245-0773-0, str. 92

<sup>2</sup> PIS – personální informační systém

řízení. Podle toho charakterizujeme personální controlling v užším slova smyslu (výsledky) a personální controlling v širším slova smyslu (kvalita).<sup>1</sup>

### **2.3. Požadavky normy ISO 9001**

Podle normy ISO 9001 se pracovníci, včetně jejich kvalifikace, dovedností a znalostí, řadí k významným zdrojům každé organizace. Norma ve vztahu k lidským zdrojům vyžaduje:

- určit a zabezpečit nezbytnou odbornou způsobilost pracovníků,
- zajistit (po)vědomí o úloze, ale i následcích nedodržení pracovních požadavků.

Naplnění výše uvedených požadavků se rozpadá do následujících praktických kroků:

- Vhodný výběr a příprava nově přijímaných pracovníků. Zde lze upozornit na užitečnost zavedení zaškolovacího (adaptačního) plánu pro nově přijaté pracovníky, který se zpravidla určuje shodně se zkušební lhůtou.
- Specifikace požadavků na pracovní (funkční) místo - vymezení základní náplně činnosti, odborné způsobilosti (vzdělání, dovednosti, praxe), určení pravomocí, odpovědnosti, popř. speciálních pověření.
- Udržování a zvyšování odborné způsobilosti. Hodnocení pracovníků je nástrojem, který mimo jiné umožňuje určit, zda pracovník má dostatečnou odbornou způsobilost nebo si ji bude muset obnovit nebo rozšířit v rámci vzdělávacích či jiných programů. Je vhodné mít vypracován plán výcviku a udržování povědomí o jakosti za celou organizaci.

Norma ISO 9001 vyžaduje vedení záznamů o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech pracovníků. Je opět na organizaci, jakou podobu vedení záznamů o odborné způsobilosti zvolí, zda informace budou vedeny v počítači nebo tradiční formou v podobě osobní složky pracovníka, kam se zakládají všechny relevantní záznamy. Pokud pracovník absolvoval určitou výcvikovou akci (kurz, seminář apod.), je třeba o této skutečnosti poříditi

---

<sup>1</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení I.* 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 218 stran. ISBN 80-245-0248-8, str. 210



záznam (založit osvědčení, certifikát, pozvánku s doplněním jména či jmen pracovníků, kteří se akce zúčastnili).

Stejně tak je na podniku, zda veškeré informace jsou soustředěny do jednoho místa (personálního útvaru) nebo jsou rozděleny – personální útvar vede základní personální agendu a údaje o odborném profilu si vede příslušný vedoucí pracovník. Vždy je však třeba mít k dispozici aktuální informace o odborném profilu pracovníka.

## **2.4. Pracovní prostředí**

Je nepopíratelné, že i pracovní prostředí může mít vliv na jakost. Je na podniku, aby i v této oblasti věnoval pozornost takovým momentům, jako jsou:

- fyzikální faktory prostředí – teplota, prach, vlhkost, výměna vzduchu, osvětlení, hluk, vibrace, znečištění apod.,
- ergonomická doporučení, která se týkají sedaček, polohy pracovního stolu, tvarů pracovních pomůcek a ovladačů atd.,
- požadavky na bezpečnost a hygienu práce, včetně vybavení osobními ochrannými pomůckami, existence lékárniček (výjimečné nejsou při auditech i kontroly, zda jsou dodrženy expirační lhůty léků, obvazů, desinfekcí apod.),
- požadavky na eliminaci monotonie práce – např. rotování pracovníků, sdružování operací, obohacování práce apod.<sup>1</sup>

## **2.5. Personální řízení v systému jakosti**

Základním úkolem každé úspěšné organizace je maximálně uspokojovat jak zákazníky, tzn. uživatele výrobků a služeb, tak i vlastní zaměstnance, tvůrce a výrobce těchto hodnot, především jakostí, efektivností, ekonomičností a v současnosti i ekologičností všech svých aktivit.

---

<sup>1</sup> Veber, J.: *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2002. 157 stran. ISBN 80-245-0289-5, str. 58

Ve všech těchto případech se jedná o uspokojování lidských potřeb, tužeb, přání, představ a požadavků. A právě tady se v celé své šíři projevuje význam optimalizace problémů, které z tohoto konstatování vyplývají, což ve sféře výrobní musí řešit personální management – lidé.

S rostoucími požadavky na zvyšování spolehlivosti systému člověk – stroj – pracovní podmínky, ať již v kterémkoliv odvětví, se stále výrazněji projevuje význam spolehlivosti člověka. Uvádí se, že 50 – 90 % chyb, poruch, selhání a neshod systému je dosud ovlivněno nekvalitními přístupy, příp. úplným selháním lidského faktoru, a že právě požadavky, týkající se lidských schopností a možností, jsou nekritičtější článkem v systémovém přístupu k řešení výsledné spolehlivosti.

### **2.5.1. Spolehlivost člověka**

Spolehlivostí člověka rozumíme jeho schopnost plnit uložené úkoly jakostně, tzn. s předepsanou přesností v daném časovém intervalu a při daných pracovních podmínkách.

Základní formy zvýšení spolehlivosti člověka:

- odstranění technickoergonomických závad stroje,
- optimalizace faktorů prostředí ve všech oblastech (pracovní i nepracovní),
- optimalizace způsobů práce odstraněním zbytečných úkonů, informací, zlepšením zpětné vazby a činnosti člověka,
- zvýšení mechanizace a automatizace,
- zálohování (zdvojení) člověka ať již dalším operátorem či technickým zařízením,
- zkvalitnění člověka jeho výběrem, poučením, zácvikem a soustavnou výchovou a tréninkem, kontrolou, motivací a vedením.

Podle Petříkové „může špatné pracovní klima trvale negativně ovlivňovat nejen výkony řadových pracovníků podniku, ale i úroveň managementu, který postupně ztrácí chuť řídit“.

### **2.5.2. Výchova pracovníků k jakosti**

Dokonalý systém řízení jakosti je neodmyslitelně spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti. Vzdělání (kvalifikace), znalosti a dovednosti jsou hlavním klíčem

k úspěchu. Investovat do vzdělávání je stále důležitější, a to jak pro každého jednotlivce, tak pro podnik.

## **Výchovné programy**

Účinnost a forma výchovných programů dlouhodobě ovlivňuje vztah zaměstnanců k jakosti i úroveň jejich teoretických a praktických zkušeností v této oblasti. K základním požadavkům na výchovné programy patří:

- a) musí jít o trvalou součást personálního managementu podniku,
- b) musí obsahovat všechny zaměstnance podniku bez výjimky,
- c) musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců,
- d) musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filozofie jakosti, motivovat zaměstnance, umožnit osvojení základních metod k zajišťování jakosti a zprostředkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí,
- e) musí být zabezpečeny příslušnými finančními prostředky.

S výchovou je třeba začít nejprve u vedoucích řídicích pracovníků. Doporučuje se, aby u této skupiny výuka probíhala nejlépe mimo prostory organizace, zpravidla v podobě několika krátkodobých porad. Mezi osvědčené formy u této skupiny pracovníků patří řízená diskuse (brainstorming), využívání příkladových studií a především dostatek vhodných argumentů.

Diferencované kurzy co do délky i obsahu mají být určeny pro odborné pracovníky jednotlivých funkčních útvarů. V jejich obsahu je zohledněn především charakter vykonávané činnosti. Odlišnosti v jejich zaměření mohou být dány i tím, zda jde o nově zařazené či naopak zkušené pracovníky.

Zcela speciální výchova pak musí být koncipována pro pracovníky útvarů řízení jakosti a technické kontroly. Vedoucí pracovníci těchto útvarů by měli projít příslušnými manažerskými kurzy, které odpovídají jejich pracovnímu zařazení a praxi.

## **Vnitropodnikový výcvik**

Vedle výchovy a vzdělávání (spíše teoretického charakteru) se v posledním období klade důraz zejména na praktický výcvik (trénink). Rozumíme tím osvojování si profesní zručnosti

a znalosti při praktické aplikaci poznatků získaných předchozím vzděláváním a zdokonalováním celkové profesní znalosti.

Výcvik musí být prováděn vždy tak, aby dával podněty k dalšímu zlepšování práce. Při výcviku musí být pojem jakosti neustále dáván do souvislosti s cíli, nástroji, celopodnikovou strategií a přístupy k jakosti. Musí být ujasněny a pravidelně diskutovány názory vedení o stavu podniku.

Na tomto místě je třeba zmínit ještě jednu relativně novou metodu personálního rozvoje a zvyšování kvalifikace, zejména vedoucích pracovníků, kterou je tzv. koučování (coaching). Tato metoda, na rozdíl od klasických forem výcviku, vzdělávání nebo poradenství, učí vybrané vedoucí pracovníky správně chápat a řešit pracovní problémy a lépe je zvládat vlastními silami. Podstatou je postupná příprava vybraných pracovníků speciálně vyškoleným trenérem (koučem), který učí a trénuje své klienty řešit vzniklé každodenní problémy svépomocí – mobilizací vnitřních rezerv.

Cílem je zvyšování komunikačního a motivačního působení na postoje manažera jako vedoucího pracovníka, obohacením již zavedených postojů o nové podněty, včetně dosažení vyšší jistoty a trpělivosti při řešení nejrůznějších situací během pracovního dne.<sup>1</sup>

### **2.5.3. Motivace v systémech jakosti**

Odborná literatura charakterizuje motivaci jako „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“

Jestliže sami pracovníci nejsou dostatečně motivováni k realizaci podnikových cílů, nikdy nemůže dojít k jejich úspěšnému naplnění.

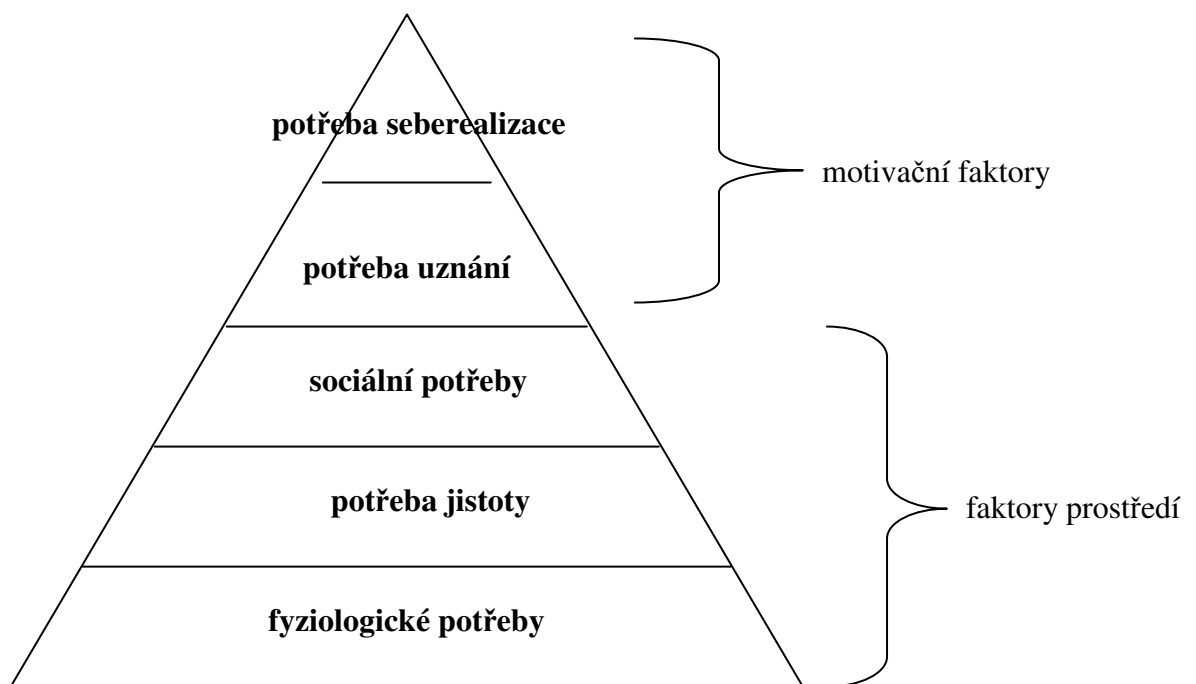
---

<sup>1</sup> Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8, str. 16-28

Z oblasti psychologické teorie motivace lidí je nejznámější motivace lidí ve vztahu k jejich potřebám, vypracovaná v roce 1943 A. H. Maslowem. Její autor vysvětlil velké množství nejrůznějších zaměstnaneckých potřeb a ukázal pozitivní účinek uspokojování těchto potřeb. Výsledkem je jeho pyramida základních lidských potřeb a motivačních faktorů (obr. 8), která rozeznává pět úrovní potřeb lidí:

1. základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky aj.),
2. potřeba jistoty a bezpečí (pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti v práci),
3. sociální potřeby (potřeby přátelství, spolupráce, společenského zařazení do týmů a skupin, rodina atd.),
4. potřeba uznání (pocit užitečnosti, ocenění jinými, dobrá pověst, sebeúcta),
5. potřeba seberealizace (plné využití vlastního potenciálu, talentu, potřeba vzdělání).

**Obr. 8 - Maslowova pyramida potřeb<sup>1</sup>**



---

<sup>1</sup> Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8, str. 37

Z obrázku je zřejmé, že pokud nejsou postaveny nižší stupně pyramidy potřeb, nelze stavět stupně vyšší. Jinými slovy řečeno, pokud nejsou uspokojeny alespoň minimální potřeby nižší úrovně, nejsou ostatní potřeby aktivovány. Při aktivizaci lidských zdrojů je třeba mít na zřeteli, že pouze neuspokojené potřeby motivují. Postup na vyšší úroveň tedy vytváří pocit lepších motivačních podmínek.

Za primární potřeby považuje Maslow fyziologické potřeby a potřeby jistoty. Za nadstavbu považuje sekundární potřeby, k nimž řadí sociální potřeby a potřeby uznání. Nejvyšší – pátou – hierarchickou úrovní lidských potřeb je potřeba seberealizace.<sup>1</sup>

Existuje celá řada dalších teorií motivace. Např. Herzbergova teorie (navazuje na Maslowa), která říká, že jedinec rozeznává dva druhy potřeb:

- potřeby, které lze nalézt u všech živočichů a které obsazují nižší patra Maslowovy pyramidy
- a potřeby, které jsou výhradně lidské, sídlí v horních patrech pyramidy.

Dále rozděluje motivaci na

- vnitřní – faktory jako je odpovědnost, autonomie, příležitost k funkčnímu postupu, rozvoj schopností a dovedností,
- vnější – odměny jako plat, povýšení, pochvaly, ale i tresty jako je snížení platu, kritika, odepření postupu atd.

Dále je možno zmínit teorii XY Douglase McGregora z roku 1960. Teorie X vychází z tradičního chápání motivace zaměstnance a předpokládá, že člověk je ve své podstatě líný tvor, pro kterého je práce nutným zlem, všemožně se snaží práci obcházet a je proto nutno jej neustále kontrolovat. Teorie Y je „opakem“ teorie X a vychází z toho, že práce je pro člověka obdobně přirozenou aktivitou jako je spánek či zábava. Podle této teorie je třeba umožnit člověku seberealizaci a ponechat jej seberegulaci, neboť jedině tak dosáhne lepších výsledků.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8, str. 38

<sup>2</sup> Brodský, Z.: *Řízení lidských zdrojů (pro kombinované studium)*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 stran. ISBN 80-7194-782-2, str. 75

Motivace u jednotlivých lidí je velmi různá a její síla závisí na stupni, na kterém se momentálně nacházejí. Lidé mají různé osobní stupnice hodnot. Člověk není robot, řízený jen vnějšími stimuly. Řídí se především sám, vlastními závěry, ke kterým dochází aktivním (tvůrčím) myšlením, při kterém vychází z vlastních zásad a možností.

Jaké jsou obecně potřeby zaměstnanců vedle jejich peněžní odměny?

- Smysluplná a tvůrčí práce
- Pocit vzájemné důvěry
- Pocit uznání
- Pocit jistoty a bezpečí
- Informovanost

#### **2.5.4. Týmová práce při řízení jakosti**

Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako když na sebe navazují jednotlivé části skládačky a dohromady vytvářející nějaký vzor (definice dle B. B. Smitha).

Dosahování efektů ve výrobě a s tím spojenou vysokou jakost není možno zajistit individuální prací jednotlivce, ale naopak účelným spojením schopností, dovedností a znalostí jednotlivců formou týmové práce.

Přínos týmové je především v tom, že je pravděpodobnější, že skupina nebo tým se vyhne špatným alternativám či rozhodnutím, lépe se nacházejí nové nápady (využitím nejrozličnějších týmových praktik, např. brainstormingu), výkonnost skupiny je vyšší a vzbuzuje nadšení. Práce v týmu přináší uznání a ocenění jednotlivců i kolektivního úsilí.

Týmová práce orientující se na problematiku jakosti nabývala v jednotlivých zemích těch nejrozličnějších podob (např. kroužky jakosti v Japonsku, hnutí nulových vad v USA, japonský KAIZEN apod.).

Dle prof. K. Ishikawy existuje 5 hlavních zásad týmových činností v oblasti zabezpečování jakosti, které se sice realizují hlavně v Japonsku, ale řada z nich má snahu zdomácnět i v USA a v posledním období i v Evropě. Jde o:

- celopodnikové řízení jakosti,
- prověrky řízení jakosti (např. audits),
- vzdělávání a výcvik,
- statistické metody,
- aplikace kroužků jakosti.

## **Kroužky jakosti**

V rámci podniku můžeme rozčlenit organizační struktury na:

- formální, reprezentované útvary řízení jakosti,
- neformální, zmiňované zejména v souvislosti s TQM. Jejich reprezentanty jsou týmy zlepšování jakosti a kroužky jakosti.

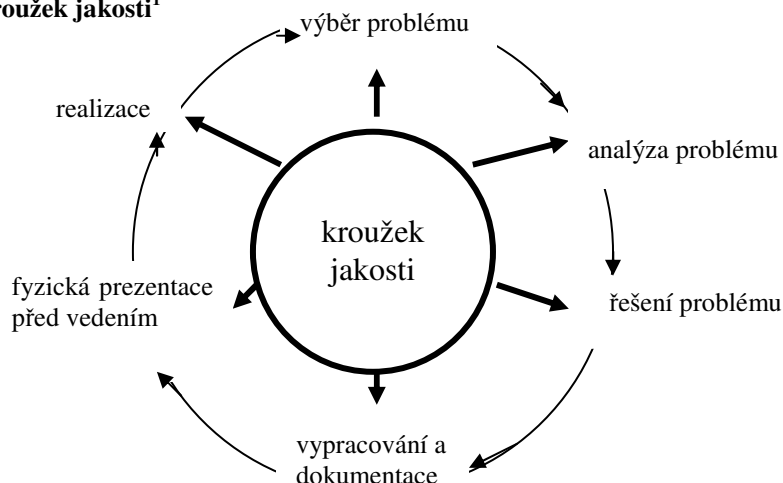
Zatímco u formálních struktur je nejvyšším problémem vymezení kompetencí a zodpovědnosti, největší brzdou vytváření neformálních struktur v systémech jakosti je absolutní nedostatek motivace, tvůrčích schopností, uvědomění si významu jakosti a v mnoha případech i úplná lhostejnost k problémům vlastního pracoviště. Tzv. příslušnost k podniku je pojem mnohdy zcela neznámý.

Prof. K. Ishikawa definuje kroužky jakosti jako „malé skupiny pracovníků, dobrovolně uskutečňující řízení jakosti na společném pracovišti, pracující trvale jako součást systému řízení jakosti na sebezdokonalování a vzájemném zdokonalování při využití metod řízení jakosti a za aktivní účasti všech svých členů“.

První zemí, která začala provozovat kroužky jakosti bylo Japonsko. Typický kroužek jakosti dle uvedené definice je představován dobrovolnou skupinou lidí ze stejného pracoviště, kteří se scházejí pravidelně jedenkrát týdně zhruba na hodinu a pod vedením „garanta“ řeší pracovní problémy, které si sami vyberou.



Obr. 9 - Kroužek jakosti<sup>1</sup>



### **Kaizen – nový „týmový“ způsob řízení lidských zdrojů**

Kaizen je jedním ze systémů, jak zvýšit výkonnost průmyslového podniku pomocí neustálého zlepšování v sekvenci malých zlepšení (kroků), nikoliv aplikací jednorázových velkých inovací. Cílem zavedení této původně japonské koncepce průběžného zlepšování je úspora nákladů, času, materiálu a lidského potenciálu při současném zvyšování kvality, spolehlivosti procesů a produktivity práce.

K realizaci Kaizen by v žádném případě nedošlo, pokud by se v celém podniku nedospělo ke stavu maximální důvěry na základě tvůrčí týmové práce. Kooperativní chování každého jednotlivce musí být samozřejmostí, musí se pečovat nejen o to, aby členové pracovního týmu táhli za jeden provaz, ale také o to, aby byl každý jednotlivec postupně seznámen se všemi cíli podniku. To ovšem předpokládá, že v celém podniku se otevřeně komunikuje s maximální mírou vzájemné informovanosti jednotlivých pracovních týmů od vrcholového vedení až k první linii pracovníků.

KAIZEN vyžaduje jinou podnikovou kulturu, než jaká v našich českých podnicích mnohdy stále ještě přetrvává. V tom tedy spočívá i hlavní problém zavádění této koncepce do podnikové praxe ČR.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8, str. 58

## **2.6. Proč podniky dostatečně nevyužívají intelektuální potenciál svých zaměstnanců**

První příčinou je špatný přehled zejména vedoucích pracovníků. Kapacita využívání intelektuálních zdrojů závisí jasně na straně vedení. Pokud stanoví priority, řeší účinně obtíže a problémy, zaměstnanci se nechávají ovlivňovat a následují takové příklady. Bohužel, opak často bývá skutečností. Zaměstnanci nerozumějí dostatečně podnikové strategii, nevidí do operativních rozhodnutí, mají malý přehled o podniku a jeho cílech a až jen mizivou povědomost o základních údajích hospodaření.

Druhá příčina spočívá v nedostatku odborných způsobilostí. Ne že by zaměstnanci nebyli kvalifikovaní, ale neobnovují svoje znalosti a dovednosti dostatečně rychle a s předstihem, neosvojují si je na špičkové úrovni (starají se spíše o jakousi „údržbu“).

Třetí příčina tkví v uplatňování osvědčených postupů a metod řešení problémů a rozhodování. Akce má přednost před myšlením, názory a připomínky zaměstnanců se neberou v širší míře v úvahu nebo se zcela ignorují (v horším případě se potlačují). Proto je důležité lidi motivovat, aby své poznatky vložili do systému podniku a umožnili i ostatním s nimi pracovat.<sup>2</sup>

## **2.7. Příčiny vad/neshod na straně pracovníků**

Zejména management řídicí provozní činnosti by měl znát a reagovat na faktory, které mohou vést k vadné práci jednoznačně způsobené pracovníky:

- vědomé chyby,
- chyby z nedostatku znalostí,
- chyby z nedostatku soustředění, pozornosti.

---

<sup>1</sup> Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8, str. 66 - 68

<sup>2</sup> Stýblo, J.: *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. 122 stran. ISBN 80-86324-43-5, str. 100

První skupina je představována chybami, které pracovník přímo iniciuje nebo o nich minimálně ví, mohou mít několikerou příčinu:

- záměrné chyby – důvodem bývá zpravidla vzdor, pocit uražení, pramenící neoprávněně nebo i oprávněně z neuznání, předcházejícího pokárání či postihu pracovníka, a pracovník se rozhodl o jistou formu msty v podobě záměrných vad, úmyslného chybného nastavení stroje apod.
- chyby z nedbalosti – jejich původ může být ve zjištění, že organizace dokáže jen obtížně identifikovat vady ve vazbě na pracovníka, který je způsobil, a pracovník nabyl dojmu anonymity, tzn. že ať pracuje dobře nebo špatně, že se na to nepřijde; jinou příčinou nedbalosti může být lhostejnost (flegmatismus) pracovníka, který ztratil zájem o práci, protože podnik nemá zájem o jeho návrhy, připomínky, doporučení.
- chyby zatajované – příčinou těchto chyb je obava pracovníka, že zachycením a vykazováním vadné produkce padne špatné světlo na kvalitu jeho práce či dokonce celého útvaru s následnou kritikou nebo dokonce sankčním postihem. Proto raději neshodnou produkci nezachycuje, nevytřídí a kalkuluje, že se na to nepřijde nebo se nedostatky nějak následně vyřeší.

Druhá skupina – chyby z nedostatku schopností – jsou způsobeny tím, že je určitá práce přiřazena pracovníkovi, který svou kvalifikací, praxí, výcvikem, zaškolením atd. nestačí.

Poslední, třetí skupinu, představují chyby z nedostatku soustředění a pozornosti. I ty mohou mít řadu dílčích příčin:

- pracovník je často vyrušován vnějšími vlivy a nemůže se plně soustředit na práci,
- přepracování pracovníka, pracovník pracuje často přesčas, je nevyspalý, unavený, jedná se o mimořádně fyzicky namáhavou práci,
- práce je vykonávána pod časovým tlakem, pracovník pospíchá a dělá chyby,

- monotomie práce, jde o jednoduchou, vysoce opakovanou, stereotypní práci, kde není v lidské přirozenosti udržet trvalou pozornost po celou pracovní dobu.<sup>1</sup>

## **2.8. Shrnutí**

Je nesporné, že úspěšnost každého podniku či podnikání závisí na kvalitě managementu a pracovníků, tedy na lidech.

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Personální řízení je součástí managementu. Zahrnuje činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech: personální strategie, personální plánování, analýza a vytváření pracovních úkolů, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a orientace zaměstnanců, mobilita zaměstnanců, řízení výkonu a hodnocení zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovní podmínky, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, sociální rozvoj zaměstnanců, personální informační systém a personální controlling.

Existují také tzv. personální strategie, které určují záměry organizace týkající se personálního řízení tak, aby byly splněny všechny cíle organizace.

Norma ISO 9001 ve vztahu k lidským zdrojům vyžaduje: určit a zabezpečit nezbytnou odbornou způsobilost pracovníků a zajistit (po)vědomí o úloze, ale i následcích nedodržení pracovních požadavků. Norma také vyžaduje vedení záznamů o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech pracovníků.

Dokonalý systém řízení jakosti je neodmyslitelně spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti. Vedle výchovy a vzdělávání (spíše teoretického charakteru) se v posledním období klade důraz zejména na praktický výcvik (trénink).

---

<sup>1</sup> Veber, J.: *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2002. 157 stran. ISBN 80-245-0289-5, str. 146-147

Jestliže sami pracovníci nejsou dostatečně motivováni k realizaci podnikových cílů, nikdy nemůže dojít k jejich úspěšnému naplnění. Existuje několik motivačních teorií, např. Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova teorie či teorie XY Douglase McGregora.

Potřeby zaměstnanců vedle jejich peněžní odměny jsou tyto: smysluplná a tvůrčí práce, pocit vzájemné důvěry, pocit uznání, pocit jistoty a bezpečí a informovanost.

Dosahování efektů ve výrobě a s tím spojenou vysokou jakostí není možno zajistit individuální prací jednotlivce, ale naopak účelným spojením schopností, dovedností a znalostí jednotlivců formou „týmové práce“. Týmová práce orientující se na problematiku jakosti nabývala v jednotlivých zemích těch nejrozličnějších podob (např. kroužky jakosti v Japonsku, hnutí nulových vad v USA, japonský KAIZEN apod.).

### 3. SOPO, s. r. o. Modletice

Společnost SOPO, s.r.o. se na specializovaném trhu s elektromotory nachází již přes 10 let a je prosperující privátní výrobní společností. Zaměřuje se na navíjení a výrobu rotorů a statorů komutátorových, asynchronních a speciálních elektromotorů. Tuzemským zákazníkům poskytuje servis a prodej elektromotorů, ručního elektrického nářadí a čerpadel.

Vzhledem k neustálým investicím do strojového parku a kvalifikovaným a zkušeným zaměstnancům je podnik schopen vyrábět jak malé (kusové) tak střední i velké série. Rotory a statory zde vyráběné najdeme v mnoha elektromotorech a elektronářadí po celém světě.

Motto zní:

*"Kvalita je, když se vrátí zákazník a ne výrobek."*

Pro každodenní naplňování tohoto hesla společnost nabízí:

- spolehlivou, stabilní a dlouhodobou spolupráci,
- příznivé ceny,
- naprostou diskrétnost,
- plnou flexibilitu,
- vysokou kvalitu podpořenou systémem ISO 9001:2000,
- kompletně zajištěnou dopravu až do podniku zákazníka,
- krátké dodací termíny,
- odbornou montáž výrobků.

Cílem společnosti je:

- ušetřit zákazníkovi provozní náklady a vysoké investice spojené s vlastní výrobou statorů a rotorů,
- poskytovat zákazníkovi kompletní servis v oblasti navíjení,
- umožnit zákazníkovi věnovat své veškeré úsilí vývoji, výrobě a prodeji finálních výrobků,
- zajišťovat, vyrábět a navíjet díly pro zákazníka dle jeho potřeb, popř. na základě jím dodané výrobní dokumentace.

### **3.1. Organizace**

Společnost SOPO, s. r. o. má řídicí funkci ve svazku tří společností: SOPO, s. r. o., SOPO MOTOR, s. r. o. a SOPO SERVIS, s. r. o.

SOPO s.r.o, SOPO MOTOR, s.r.o. a SOPO SERVIS, s.r.o. jsou samostatnými právními subjekty. Jejich činnosti jsou vzájemně propojeny.

Zmíněné subjekty mají společnou politiku jakosti, cíle jakosti, přezkoumání systému řízení jakosti, vedení společnosti. SOPO, s.r.o. dále zajišťuje další činnosti, jako je příprava zakázek, technická příprava, nakupování, skladování, expedice, fakturace, řízení jakosti.

Společnosti mají jednoho představitele vedení, který má kompetence ovlivňovat jakost ve všech třech společnostech.

Podnik SOPO, s. r. o. byl zapsán do obchodního rejstříku 15. prosince 1992. Předmětem podnikání je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, dále potom koupě zboží a prodej.

Jde však především o výrobní organizaci, servis byl prováděn pouze pro jednoho zahraničního zákazníka. Navíc byla servisní činnost v roce 2005 ukončena.

Od vzniku společnosti SOPO, s. r. o. a zahájení provozu došlo k nárůstu objemu výroby a počtu zaměstnanců. V současné době zde pracuje 85 zaměstnanců, z toho ve výrobě je 75 osob. Více jak polovinu zaměstnanců tvoří ženy. Provoz v dílnách je převážně jednosměnný, dle potřeby i dvousměnný.

Subjekt SOPO s.r.o. má sídlo v Modleticích nedaleko dálnice D1 Praha – Brno a silnice Říčany – Jesenice. Jedná se o dvě budovy:

- v jedné budově jsou v prvním poschodí umístěny kancelářské prostory vedení společnosti a administrativa. V přízemí budovy je umístěna výroba, montáž elektromotorů a oprava elektromotorů.

- Ve druhé budově je umístěna výroba rotorů včetně skladového hospodářství a nízkotlaké plynové kotelny.

SOPO, s. r. o. kooperuje např. se sesterskými společnostmi SOPO MOTOR, s.r.o. a SOPO SERVIS, s.r.o. Dalším významným kooperantem je společnost TRONIC spol. s r.o.

SOPO MOTOR, s. r. o. sídlí V Olšínách 410/211, Kutná Hora – Sedlec. Jedná se o dvoupodlažní budovu. V přízemí je dílna pro příjem a výdej zakázek, strojní dílna, impregnace, kotelna a kompresorovna, sociální zařízení a místnost, která slouží jako rozvodna. V prvním patře je umístěna kancelář vedoucího, dámská a pánská šatna.

Do obchodního rejstříku byla společnost zapsána 24. srpna 2000 a předmětem podnikání je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.

Obchodní společnost SOPO SERVIS, s. r. o. má sídlo v Dobřejovicích a do obchodního rejstříku byla zapsána 11. října 1999.

Organizační struktury SOPO, s. r. o. a SOPO MOTOR, s. r. o. jsou přílohou této práce (Příloha č. 17 a 18).

### **3.2. Nabídka**

Dnes se v podniku vyrábí 400 typů rotorů a 40 typů statorů. Propagační leták viz. příloha č. 3.

#### Navíjení rotorů

- rotory s drážkovými i háčkovými komutátory s technologií dle přání zákazníka i dle velikosti zakázek,
- jedná se o rotory pro běžné použití, ale i o rotory pro práci ve velice extrémních podmínkách,
- speciální vinutí dle přání zákazníka.

#### Navíjení statorů

- statory především dvouotáčkové, jak běžného provedení, tak provedení pro extrémní provozní podmínky,
- speciální vinutí dle přání zákazníka.

#### Kabelová konfekce

- na automatu firmy AMP - TYCO výroba jednoduché kabelové konfekce dle požadavků a přání zákazníka.



### Odborné montáže

- montáže jak společností vyrobených dílů, tak dílů dodaných zákazníkem,
- odborné montáže elektromotorů, spínacích a ovládacích prvků, akumulátorových jednotek apod.,
- elektromotory firmy SIEMENS, ruční elektrické nářadí MAKITA, BOSCH, NAREX, PROTOOL, DEWALT a čerpadla.

Většina produkce podniku směřuje do SRN, pouze malá část je určena pro Českou republiku.

### **3.3. Konkurence**

Mezi největší konkurenty Modletického podniku patří INNEL, s.r.o. z Bystřice nad Pernštejnem a EMP s.r.o., Slavkov u Brna.

#### **INNEL, s. r. o.**

V roce 1991 podnik zahájil výrobní činnost dodávkami elektromotorků pro vysavače do SRN a rotorů pro domácí elektrospotřebiče firmy Elektropraga, a.s. Hlinsko. Následovalo postupné rozrůstání podniku. V roce 1999 byl dosažen obrat 82 mil. Kč při průměrném počtu 110 zaměstnanců.

Společnost Innel se od svého vzniku v roce 1991 zaměřuje na výrobní činnost v těchto oborech:

- univerzální komutátorové elektromotory malých výkonů a jejich komponenty pro použití v domácích a hobby spotřebičích (hlavní obor činnosti),
- výroba autovysavačů pro napájecí napětí 12V i 220 V,
- výroba kabelových svazků pro osobní automobily,
- zakázkové obrábění na NC strojích (od roku 1996).

V současné době probíhá reorganizace podniku na tři subjekty.

#### **EMP, s. r. o.**

Společnost EMP, s.r.o. Slavkov u Brna vznikla privatizací části s.p. Mez Brno, divize Slavkov. K 1. červenci 1994 převzala výrobu elektročerpadel a elektromotorů. Cílem podnikání je využití tradic převzatého technologického zařízení, elektrotechnické výroby a

uspokojování potřeb zákazníků. Výrobky společnosti EMP, s.r.o. jsou ze 45 % expedovány na náročné západní trhy.

### **3.4. Shrnutí**

Název společnosti	SOPO, s. r. o.
Sídlo	Modletice 19 Říčany u Prahy
Předmět činnosti	výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů; koupě zboží a prodej
Zápis do obchodního rejstříku	15. prosince 1992
Certifikace SŘJ <sup>1</sup>	2002
Motto	<i>„Kvalita je, když se vrátí zákazník a ne výrobek.“</i>

---

<sup>1</sup> SŘJ = systém řízení jakosti

## 4. Personální řízení v systému jakosti

V další části bakalářské práce se autorka zabývala situací přímo v podniku SOPO, s. r. o., resp. SOPO MOTOR, s. r. o., pokud jde o konkrétní personální záležitosti.

### 4.1. Úvod do problematiky řízení jakosti ve společnosti SOPO

Systém řízení jakosti v podniku odpovídá normě EN ISO 9001:2000 a byl zaveden Sdružením BENPO EKO v roce 2001. Na stejný rok bylo naplánováno i získání certifikátu. Protože se ale podnik SOPO, s. r. o. vzápětí dostal do finančních problémů, provádělo se pouze udržování zavedeného systému a certifikace proběhla až později, roku 2002.

Společnost zavedla systém za účelem zlepšení kvality řízení v oblasti stanovení odpovědností a kompetencí. Po zavedení systému řízení jakosti mělo být jasně stanoveno, kdo je za určitou činnost odpovědný (nic nebude opomenuto a nic nebude provedeno dvakrát). Byl dán požadavek na stanovení jasně definovaných postupů, aby byla zajištěna stabilní kvalita výroby. Vedení podniku od zavedení systému očekávalo rozšíření a stabilizaci trhu, zvýšení produktivity, zlepšení komunikace, a to jak externí, tak interní. Dalším důvodem bylo zvýšení image vůči zákazníkům.

Před samotným zaváděním systému managementu jakosti do podniku byla provedena analýza současného stavu a zhodnocení jednotlivých prvků systému. Byl posouzen stav dokumentace, a vypracován plán postupu budování systému.

Následně se uskutečnil výcvik vedení společnosti. Zároveň musely být definovány hlavní procesy a odpovědnosti za ně. Z pohledu dokumentace bylo nutné:

- stanovit politiku jakosti, cíle jakosti,
- navrhnout a připravit směrnice systému jakosti, příručku jakosti,
- sestavit plán interních prověrek.

Budování systému jakosti pokračovalo provedením závěrečné kontroly nezávislým auditorem. O této kontrole byla sepsána zpráva, která se v případě neshod stává podkladem pro jejich odstranění. Konečně byl na základě přihlášky k certifikaci systému proveden audit certifikační organizací TÜV.

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost získala první certifikát jakosti v roce 2002. Poté probíhal každý rok (2003 a 2004) kontrolní audit, kdy byla prověřena vždy určitá část systému. Po třech letech, tedy v roce 2005 byla provedena recertifikace, uskutečnil se úplně nový certifikační proces, kdy se prověřovaly všechny prvky normy. TÜV Certifikát (viz. Příloha č. 4) byl vydán 22. prosince 2005 a platí do 21. prosince 2008.

Vedení společnosti na základě analýzy interních procesů identifikovalo hlavní realizační procesy, řídicí a podpůrné procesy vztahující se přímo k předmětu činnosti společnosti (viz. Příloha č.5 – Mapa procesů). Mapa procesů je diagram, ve kterém jsou graficky zaznamenány všechny důležité procesy, stejně tak jako jejich návaznost a průběh.

Podnik využívá vlastní informační systém, který vytvořil pracovník úseku řízení jakosti a informační technologie. Systém je koncipován tak, aby plně odpovídal konkrétním požadavkům podniku. V rámci informačního systému existuje propojení mezi SOPO, s. r. o. a SOPO MOTOR, s. r. o. Lze v něm sledovat:

- přijaté poptávky,
- vystavené nabídky,
- přijaté objednávky,
- průběh zakázky (zda je zadána do výroby, kdy má být hotova a připravena k expedici, skutečné datum expedice),
- reklamace, včetně jejich vyřízení a nákladů na ně,
- vyrobené shodné produkty,
- neshodné produkty, včetně stanovených nápravných opatření a nákladů,
- seznam technologických přípravků,
- stav skladových zásob,
- personalistika,
- plán výcviku a jeho plnění,
- dokumentace systému řízení jakosti,
- hodnocení efektivity procesů.

Informační systém je neustále vylepšován. K úplnému zprovoznění by mělo dojít během roku 2006.

#### 4.1.1. Hodnocení systému řízení jakosti

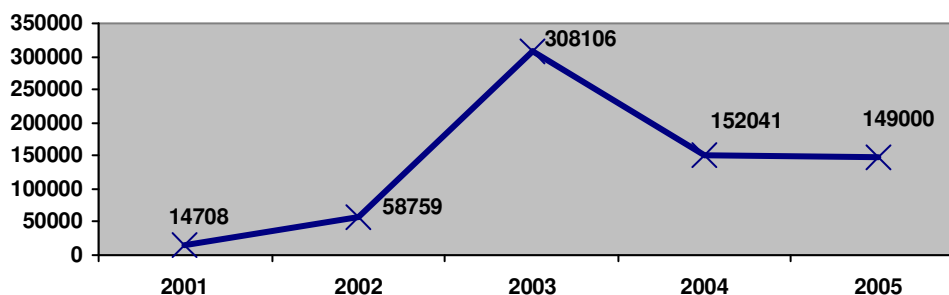
Za účelem hodnocení zavedeného systému řízení jakosti podnik mj. sleduje náklady na reklamace. Výši nákladů v letech 2001 – 2005 ukazuje tabulka.

Tab. 1 - Náklady na reklamace v letech 2001 - 2005

Rok	Náklady na reklamace (v Kč)
2001	14 708
2002	58 759
2003	308 106
2004	152 041
2005	149 000

Z tabulky je patrné, že výše nákladů na reklamace v roce 2001 byla ve srovnání s dalšími lety velmi nízká. V následujícím roce došlo k nárůstu a v r. 2003 se hodnota nákladů na reklamace pohybovala abnormálně vysoko. Později klesla přibližně na polovinu, kde se drží dodnes. Skoky v jednotlivých letech mají své vysvětlení. Společnost začala se zaváděním systému řízení jakosti v roce 2001, koncem roku 2002 došlo k certifikaci. Řádná evidence nákladů na reklamace se začala uplatňovat od roku 2003, kdy však nebylo zcela jasné, co vše do příslušných nákladů zahrnout. Od roku 2004 došlo k určitému vyjasnění a rok 2005 dokládá, že náklady se dokonce snižují. Graf znázorňuje průběh nákladů od r. 2001.

Obr. 10 - Vývoj nákladů na reklamace



Vrcholové vedení SOPO, s. r. o. provádí úplné hodnocení systému jakosti jednou ročně, za oba provozy (SOPO SERVIS i SOPO MOTOR). Hodnotí jeho způsobilost, přiměřenost a účinnost. Hodnocení je dokumentováno písemně. Vedení se předkládá zpráva o jakosti, která obsahuje veškeré požadované položky přezkoumání. Vedení pak na poradě tuto zprávu přezkoumává a vydává písemně své hodnocení systému. Tím je plněna povinnost managementu hodnotit v plánovaných termínech SRJ<sup>1</sup>. Přezkoumáváním systému má být zabezpečeno:

- aktuálnost vyhlášené politiky jakosti,
- hodnocení plnění cílů jakosti,
- hodnocení dostatečnosti zdrojů,
- hodnocení interních auditů,
- hodnocení reklamací a stížností,
- hodnocení vhodnosti a účinnosti SRJ.

Hlavním nástrojem komunikace je porada vedení, která se koná 1x měsíčně. O jejím průběhu je pořizován písemný zápis. Jedním z důležitých bodů programu měsíčních porad vedení je neustálé zlepšování, které se promítá do stanovených cílů jakosti. Vedení svolává 1x týdně poradu s vedoucími úseky, která je taktéž dokumentována. Jednotlivé úseky pak svolávají porady a školení operativně ke konkrétním problémům. Porady jsou rovněž zaznamenávány. Další formou interní komunikace je předávání informací sdělováním na nástěnkách. Tam mohou zaměstnanci nalézt např. politiku jakosti (Příloha č. 6 ), údaje o zmetkovitosti za poslední měsíc a různé směrnice (např. Sociální program podniku). Management vede interní komunikaci prostřednictvím počítačové sítě a na internetových stránkách společnosti.

Sami zaměstnanci hodnotí zavedení systému řízení jakosti poměrně pozitivně. Sice se zvýšily požadavky na dokumentaci, což může působit negativně, ale právě zmíněná dokumentace a různé směrnice umožňují jednoznačné stanovení pravomocí a odpovědnosti. Např. pracovníci ve výrobě mají konkrétně popsány jednotlivé pracovní operace. Přesně vědí, co mají na jakém pracovišti dělat, na co si dát pozor, co kontrolovat. Popisy operace (ukázka viz. Příloha č. 7)

---

<sup>1</sup> SRJ = systém řízení jakosti

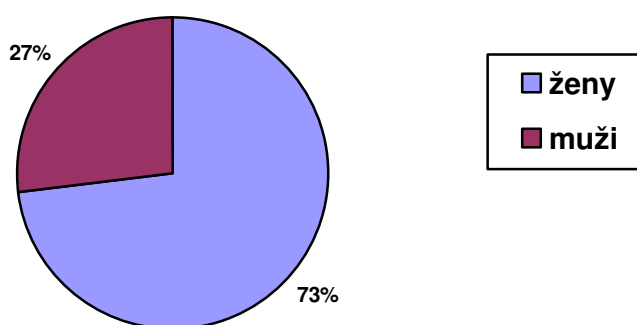
by měly být umístěny na každém pracovišti, zaměstnanci s nimi byli však seznámeni a nyní jsou uloženy u vedoucí střediska výroby a jsou kdykoliv k dispozici.

Tímto pomalu přecházíme k nejdůležitějšímu statku organizace, tedy k lidským zdrojům.

## 4.2. Lidské zdroje

Ve společnosti SOPO MOTOR pracuje v současné době celkem 41 zaměstnanců. 3 z nich jsou momentálně nečinní: 2 ženy jsou na mateřské dovolené a 1 pracovník je dlouhodobě práce neschopný. Sledujeme-li složení zaměstnanců podle pohlaví, můžeme konstatovat, že 73 % (30 v absolutním vyjádření) všech pracovníků tvoří ženy, zbytek (tedy 27 %) připadá na muže.

Obr. 11 – Struktura zaměstnanců podle pohlaví



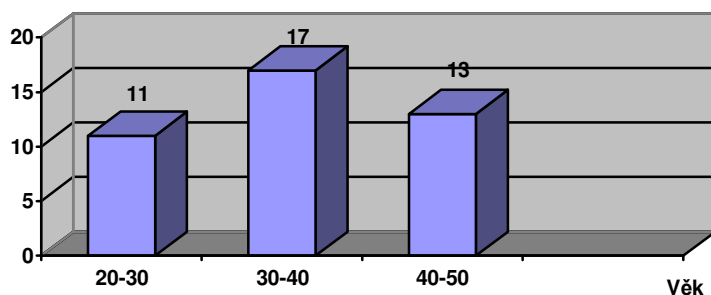
V podniku SOPO MOTOR jsou zaměstnání lidé ve věku od 20 do 50 let. Konkrétně jde o toto věkové složení:

Tab. 2- Věková struktura zaměstnanců

Věkový interval	Počet zaměstnanců
20-30	11
30-40	17
40-50	13
Celkem	41

Jak dokládá uvedená tabulka, jednotlivé věkové intervaly mají přibližně stejnou četnost. Nejedná se tedy o preferování a přijímání vyloženě „mladých“ zaměstnanců a opovrhování těmi staršími. Pro názornost ještě grafické vyjádření:

**Obr. 12 - Věková struktura zaměstnanců**



Další důležitou charakteristikou každého zaměstnance je jeho nejvyšší dosažené vzdělání. Ve společnosti SOPO MOTOR je situace takováto:

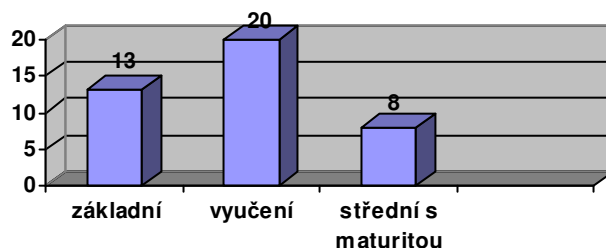
**Tab. 3 - Struktura zaměstnanců podle vzdělání**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
Základní	13	31,7
Vyučení	20	48,7
Střední s maturitou	8	19,6
Celkem	41	100,0

Čísla u jednotlivých typů nejvyššího dosaženého vzdělání ukazují, že převážná část pracovníků je vyučena. Na základě personální evidence lze zjistit skutečnost, že jen velmi málo těchto zaměstnanců je vyučených přímo v oboru. Jde např. o ženy – švadleny apod.

Pro úplnost ještě grafické znázornění četností jednotlivých typů nejvyššího dosaženého vzdělání:

**Obr. 13 - Struktura zaměstnanců podle vzdělání**





Společnost SOPO MOTOR se člení na 2 střediska – středisko výroby a středisko kontroly. Pracovní doba ve výrobě je od 6 do 14:30 h a pracovníci jsou zde odměňováni úkolovou mzdou. Na kontrole pracuje na 2 směny (od 6 do 14 a od 14 do 22) 6 zaměstnanců, kteří jsou odměňováni mzdou časovou. Navíc mohou získat osobní ohodnocení až do výše 100 % základní (časové) mzdy. Průměrná mzda za celý podnik SOPO MOTOR činí 12.500,- Kč.

Ve výrobním středisku se neuplatňuje tzv. rotace pracovníků, která by umožňovala postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení. Zaměstnanci provádějí stále stejné operace, čímž se sice mohou v určité činnosti zdokonalit, ale nevýhodou této praxe je její monotónnost.

Ve výrobě se provádí přibližně 22 operací. Jednotliví pracovníci jsou v případě nutnosti zastupitelní, neboť každý ovládá 2 – 3 operace.

Mobilita v podniku SOPO MOTOR není vysoká. Určité změny ve stavu pracovních sil nastávají především v případě odchodu zaměstnance do důchodu nebo žen nastupujících na mateřskou dovolenou.

Volné pracovní místo vznikne buď uvolněním stávajícího místa uvedeného v Organizačním řádu, změnou Organizačního řádu nebo zvýšenou potřebou zaměstnanců např. z důvodu zvětšení objemu výroby. Součástí personální strategie společnosti je zásada, že každé nové nebo uvolněné pracovní místo je nejdříve nabídnuto vytipovaným zaměstnancům podniku, kteří na toto místo mají patřičné předpoklady. Zveřejnění volných pracovních míst vně společnosti zajišťuje asistentka jednatele, a to formou inzerátů v tisku, na internetových stránkách společnosti nebo na úřadech práce.

Externí uchazeči o práci navazují kontakt se společností především následujícími cestami:

- spontánní zájem uchazečů (tzv. pisatelé a příchozí),
- ohlasy na zveřejněné inzeráty (tisk, rozhlas),
- doporučení zaměstnanců,
- kontakty s úřady práce,
- spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti.

Dříve byla vyvěšována nabídka volného pracovního místa především na úřadu práce, tento způsob se podniku však příliš neosvědčil. O práci se totiž ucházeli lidé, kteří byli na úřadu práce registrováni dlouho, neměli o práci příliš velký zájem, což je nejen v podmínkách zavedeného systému managementu jakosti nevyhovující. Sami zaměstnanci by přece měli jednat ve prospěch jakosti a snažit se o její neustálé zlepšování.

V současné době podnik k získávání nových pracovníků využívá především doporučení zaměstnanců, pokud jde o menší počet volných míst, nebo inzerátu do místních novin, pokud se jedná o větší množství volných pracovních pozic.

Zájemce o práci montážního dělníka elektromotorů musí projít vstupní zdravotní prohlídkou u svého lékaře. Žádost o provedení vstupní lékařské prohlídky – viz. příloha č. 8. Požadavky na pracovní schopnost jsou následující:

- vysoká manuální zručnost,
- bezchybná, jemná motorika prstů,
- neomezená hybnost zápěstí,
- zdravé loketní klouby,
- schopnost manipulovat s břemeny o tíze cca 10 kg,
- dobrý zrak.

Pracovníci ve výrobě nemusí mít dosažené žádné zvláštní vzdělání. Uchazeči musí mít dokončenou minimálně povinnou školní docházku. Jinak je tomu u zaměstnanců střediska kontroly, kteří předkládají maturitní vysvědčení, nejlépe elektrotechnického zaměření. O otázce kvalifikace bude ještě pojednáno dále.

Jestliže je kladně rozhodnuto o přijetí uchazeče do zaměstnání, vyhotovuje vedoucí příslušného střediska formulář „Návrh/schválení přijetí, přeřazení, úpravy platu“ (viz. Příloha č. 9), osobní dotazník (viz. Příloha č. 10) a formulář „Popis pracovního místa“ (viz. Příloha č.11). Na základě schválení přijetí je vyhotovena pracovní smlouva a formulář „Platový výměr“ (viz. Příloha č.12). Pracovní smlouva musí obsahovat všechny podstatné náležitosti dle Zákoníku práce a dále také mj. dohodu o převodu mzdy na osobní bankovní účet zaměstnanců.

Noví zaměstnanci na dělnických pozicích mají buď pracovní smlouvu na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou nebo pracovní smlouvu na dobu určitou (zpravidla na tři měsíce). V této tříměsíční době absolvují vstupní výcvik (viz. Příloha č. 13 – Vstupní tréninkový plán) a je průběžně hodnocen výkon jim svěřené práce. Výcvik provádí vedoucí kontroly nebo mistr výrobního střediska (podle zařazení obsazovaného pracovního místa). Náplň výcviku a tréninku je následující:

- postupy pro plnění úkolů (správné ovládání přístrojů, nástrojů, strojů, které se mají používat, čtení a porozumění poskytované dokumentaci),
- obecné organizační a řídicí normy spojené s odbornou činností (normy zákazníka, normy ČSN...),
- směrnice SŘJ, pracovní postupy,
- vedení záznamové dokumentace,
- metrologie.

Po třech měsících a splněním výcviku mohou nastat tyto případy:

- a) zaměstnanec splňuje předpoklady pro výkon práce a chce zůstat v pracovním poměru ke společnosti. Potom
  - pracovní smlouva na dobu neurčitou trvá dále,
  - pracovní smlouva na dobu určitou je změněna na dobu neurčitou,
  - pracovní smlouva na dobu určitou se prodlužuje o další dobu určitou.
- b) zaměstnanec nesplňuje požadavky pro výkon práce, na kterou byl přijat, a tak končí pracovní poměr
  - uplynutím platnosti pracovní smlouvy na dobu určitou, nebo
  - zrušením pracovního poměru ve zkušební době.

### **4.3. *Vzdělávání zaměstnanců v průběhu pracovního poměru***

Vedení podniku cílevědomě pečuje o zvyšování kvalifikace pracovníků, zejména v oblasti stanovené zákonnými předpisy a vytváří podmínky pro stabilitu těchto pracovníků ve společnosti.

Odovědností, vyplývající ze systému řízení jakosti, jsou pověřováni pouze způsobilí zaměstnanci, s potřebným vzděláním, dovednostmi, zkušenostmi a výcvikem. Pro tato funkční místa jsou stanoveny popisy pracovních činností, které zpracovává přímý nadřízený. Nadřízený zaměstnanec také identifikuje potřebu výcviku zaměstnanců. Tato potřeba je zohledněna při zpracování plánu výcviku.

Společnost zajišťuje výcvik a vzdělávání pro všechny kategorie zaměstnanců podle ročního plánu výcviku a vzdělávání. Ten by měl být vypracován vždy v prosinci a do 15. 12. předán vedoucímu úseku řízení jakosti a informační technologie, který na základě dílčích plánů od jednotlivých vedoucích zpracuje plán výcviku pro jednotlivé společnosti. Plán výcviku pro rok 2005 ve společnosti SOPO MOTOR je uveden v příloze č. 14.

Finanční plán výcviku na rok 2005 byl 72.000,- Kč. Výše těchto prostředků se v jednotlivých letech příliš nemění. Pouze v případě, kdy je na základě zákona vyžadován opakovaný výcvik ne ročně, ale např. jednou za 2 nebo 3 roky (elektrikáři, obsluha tlakových nádob či stanovených plynových zařízení) je výše nákladů na výcvik odchýlná.

Podnik pro školení a výcvik využívá jak vlastní zaměstnance (např. vedoucí střediska výroby), tak externí školitele. Školení výrobních pracovníků probíhá většinou přímo na dílně.

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit, aby funkce a profese vykonávali kvalifikovaní pracovníci trvale vzdělávání a aby kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců bylo systematicky udržováno a dokumentováno. Hlavní odpovědnost za uskutečňování procesu výcviku má jednatel společnosti. Dílčí odpovědnosti mají ředitelé a vedoucí úseků a vedoucí středisek.

Výchova a vzdělávání zaměstnanců společnosti je zaměřena na:

- zajištění souladu mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací,
- trvalé zvyšování kvalifikace a systematické doplňování odborných znalostí.

Záznamy o vzdělání, praxi, výcviku a další kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců vede asistentka jednatele a jsou součástí osobních spisů zaměstnanců.

Efektivnost poskytnutého výcviku je hodnocena ve dvou úrovních, a to subjektivním hodnocením zaměstnance o přínosech výcviku a potom i přímým nadřízeným zaměstnancem v rámci ročního hodnocení. Další hodnocení je prováděno přímo školitelem – hodnocení efektivity výcviku. Je součástí prezenční listiny. Podkladem pro zjištění efektivity je položení

určitého počtu otázek, zaznamenání počtu správně zodpovězených otázek a vypočítání procenta úspěšně zodpovězených otázek. Jako vyhovující je považováno 80%. Při nižším hodnocení je nutno výcvik opakovat. Dva měsíce po provedeném výcviku vyhodnotí účinnost vedoucí střediska a učiní o tom poznámku do prezenční listiny.

Zmíněnou prezenční listinu s tématem výcviku (Příloha č.15) je povinen zajistit vedoucí střediska. Vedoucí také vede i archivuje dokumentaci týkající se výcviku a kontroluje praktické využití znalostí nabytých při výcviku.

### **Vstupní výcvik**

Jak již bylo uvedeno dříve, nový zaměstnanec prochází vstupním výcvikem. Na základě absolvování všech předepsaných oblastí výcviku (viz. dříve) je postupně vyplněna Karta vstupního výcviku (Příloha č. 16 ) a následně je uložena do osobních spisů zaměstnance.

Výcvik se uskutečňuje zpravidla první den nástupu nového pracovníka a školitelem je vedoucí střediska. Náplň výcviku je tato:

- obecné zásady bezpečnosti práce a požární ochrany,
- informace o organizaci pracoviště,
- informace o činnostech pracoviště, seznámení se spolupracovníky,
- zásady všeobecné hygieny práce, osobní hygiena, pohyb na pracovišti,
- ISO 9001:2000, základní informace o systému, politika jakosti,
- zásady bezpečnosti práce a požární ochrany specifické pro útvar,
- zásady péče o ochranu životního prostředí specifické pro útvar (nakládání s odpady).

### **Periodické vzdělávání k udržení kvalifikace**

V rámci tohoto vzdělávání během trvání pracovního poměru jsou školeni jak vedoucí pracovníci, administrativa, tak i samotní dělníci. Školitelem je zde např. bezpečnostní technik, vedoucí střediska či externí subjekt. Výcvik a trénink je zaměřen na:

- zásady bezpečnosti práce – charakteristika organizace, nebezpečná místa, zákaz kouření a konzumace alkoholu, pracovní úraz, osobní ochranné prostředky,

- zásady požární ochrany - povinnosti vyplývající ze zákona o požární ochraně, dodržování všech předpisů o požární ochraně (seznámení s jednotlivými předpisy), požární řády, požární poplachové směrnice, postup při zjištění vzniku požáru (zahoření), poučení o přenosných hasících přístrojích užívaných ve společnosti (druhy, vhodnost použití),
- význam systému řízení jakosti, metody a nástroje potřebné pro účast na činnosti systému – školení pro ředitele a vedoucí úseků a středisek, technické pracovníky,
- znalost systému řízení jakosti – pro vyšší a střední management,
- postupy pro plnění úkolů - správné ovládání přístrojů, nástrojů, strojů, které mají používat, čtení a porozumění poskytované dokumentaci, vedení záznamů o jakosti,
- zásady péče o ochranu životního prostředí specifické pro útvar,
- ISO 9001 – příkazy ředitele, příručka jakosti, směrnice, pracovní postupy – výcvik z nově vydaných dokumentů.

### **Povinný speciální výcvik stanovený právními a jinými předpisy**

Tento typ výcviku se týká zaměstnanců na určitých pracovních pozicích. Jde především o:

- svářeče,
- obsluhu plynových zařízení,
- řidiče vysokozdvihných vozíků,
- řidiče referentských vozidel,
- obsluhu zdvihacích zařízení,
- pracovníky nakládající s nebezpečnými chemickými látkami (žíravinami apod.).

Školení a výcvik těchto pracovníků provádí autorizovaný školící orgán.

#### **4.4. Sociální program podniku**

Podnik v rámci svého sociálního programu obstarává svým zaměstnancům stravenky určené pro pořízení hlavního jídla v závodním stravování. Za každý odpracovaný den získává pracovník podniku v hlavním pracovním poměru 1 stravenku v nominální hodnotě 40,- Kč.

Podmínkou je, že zaměstnanec odpracoval v podniku alespoň 1 kalendářní měsíc. Stravenky se totiž vydávají měsíčně, a to v počtu pracovních dnů odpracovaných v předchozím měsíci. Při ukončení pracovního poměru se provádí závěrečné vypořádání poskytnutých stravenek.

Zaměstnanci mohou na oběd docházet do nedalekých provozoven veřejného stravování. Přestávka na oběd trvá od 11:40 do 12:00, tedy 20 minut. V dopoledních hodinách pracovníci využívají ještě desetiminutovou přestávku od 8:00 do 8:10. V budově SOPO MOTOR je k dispozici vybavená kuchyňka s mikrovlnnou troubou (zaměstnanci ji hojně využívají k ohřívání vlastních donesených obědů) a dále pak jídelní místnost.

Podle sociálního programu podniku jsou zaměstnancům dále poskytovány mycí a hygienické prostředky. Úklid pracovišť a přilehlých ploch provádí za odměnu jedna ze zaměstnankyň. Podnik jí k provádění tohoto úklidu poskytuje čisticí a dezinfekční prostředky a úklidové pomůcky v potřebném množství.

#### **4.5. Shrnutí**

Systém řízení jakosti ve společnosti SOPO, s. r. o. odpovídá normě EN ISO 9001:2000 a byl zaveden Sdružením BENPO EKO v roce 2001. Certifikát podnik získal v roce 2002.

V podniku působí úsek řízení jakosti a informační technologie. Pracovník tohoto úseku vytvořil informační systém, aby přímo odpovídal požadavkům organizace.

V dceřiné společnosti SOPO MOTOR, s. r. o. pracuje více žen než mužů, konkrétně 73 % žen a 27 % mužů. Jsou zde zaměstnáni lidé ve věku od 20 do 50 let. Skoro polovina zaměstnanců je vyučena, téměř u 32 % pracovníků je nejvyšší dosažené vzdělání základní a necelých 20 % zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou. V tomto případě jde hlavně o pracovníky kontroly.

Společnost SOPO MOTOR se člení na 2 střediska – středisko výroby a středisko kontroly. Nově přijímaní pracovníci musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. V prvních třech měsících po nástupu nového zaměstnance probíhá vstupní výcvik na základě vstupního tréninkového plánu. Hodnocení úspěšnosti zmíněného výcviku je podkladem pro rozhodnutí o pokračování pracovního poměru.

Společnost organizuje vzdělávání pracovníků i v průběhu pracovního poměru. Výcvik a vzdělávání pro všechny kategorie zaměstnanců probíhá podle ročního plánu výcviku a vzdělávání. Součástí plánu výcviku je v současné době už i finanční plán, který pro rok 2005 činil 72.000,- Kč. Vedle zmíněného vstupního výcviku se v podniku uskutečňuje periodické vzdělávání k udržení kvalifikace, které zahrnuje výcvik a trénink např. zásad bezpečnosti práce, zásad požární ochrany, znalosti systému řízení jakosti či zásad péče o ochranu životního prostředí. Dále v organizaci probíhá povinný speciální výcvik stanovený právními a jinými předpisy. Tento typ výcviku se týká zaměstnanců na určitých pracovních pozicích, jako jsou např. svářeči, obsluha plynových a zdvihacích zařízení, řidiči vysokozdvihných vozíků aj.

V rámci sociálního programu poskytuje podnik zaměstnancům stravenky v hodnotě 40,- Kč. Pracovníci mají k dispozici také vybavenou kuchyňku a jídelní místnost. Poskytování mycích a hygienických prostředků je pro podnik samozřejmostí.



## 5. Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na základě studia odborné literatury a pohovoru se zaměstnanci podniku SOPO. Během shromažďování a vyhodnocování informačních zdrojů byla použita metoda sběru a zpracování informací. Pro zjištění konkrétních informací a postupů vyplývajících z praxe byla použita metoda rozhovoru s pracovníky podniku. V neposlední řadě byla v určitých částech práce aplikována metoda grafické interpretace, neboť graficky vyjádřená informace má daleko větší vypovídací hodnotu, než informace popisná.

System řízení jakosti ve společnosti SOPO, s. r. o. odpovídá normě EN ISO 9001:2000 a byl zaveden Sdružením BENPO EKO v roce 2001. Certifikát získal podnik v roce 2002. V prosinci roku 2005 byla provedena recertifikace a podnik získal nový certifikát platný do 21. prosince 2008.

Ve společnosti působí úsek řízení jakosti a informační technologie. Pracovník tohoto úseku vytvořil informační systém, aby přímo odpovídal požadavkům podniku. V rámci informačního systému existuje propojení mezi SOPO, s. r. o. a SOPO MOTOR, s. r. o. K úplnému zavedení by mělo dojít v průběhu roku 2006. Bakalantka doporučuje urychlení tohoto zavedení, neboť se tím usnadní komunikace a v určitém ohledu je možno ušetřit i náklady např. za telefonní hovory. V budoucnu by mělo dojít k jejich snížení, neboť potřebné informace najde např. pracovník SOPO MOTOR sám v informačním systému. Také by se zamezilo případné „dvojí evidenci“ v SOPO, s. r. o. a SOPO MOTOR, s. r. o.

Za účelem hodnocení zavedeného systému řízení jakosti podnik mj. sleduje náklady na reklamace. Toto hodnocení nemá v současné době příliš velkou vypovídací schopnost, neboť nebylo doposud moc jasné, které náklady do tohoto ukazatele zahrnout či ne. Autorka této bakalářské práce tedy doporučuje sledování nákladů a jasné stanovení kritérií pro zařazení jednotlivých položek do nákladů na reklamace.

Při pohovoru se zaměstnanci autorka práce zjistila, že sami zaměstnanci hodnotí zavedení systému řízení jakosti poměrně pozitivně. Sice se zvýšily požadavky na dokumentaci, což může působit negativně, ale právě zmíněná dokumentace a různé směrnice umožňují jednoznačné stanovení pravomocí a odpovědnosti. Pracovníci ve výrobě mají konkrétně popsány jednotlivé pracovní operace. Přesně vědí, co mají na jakém pracovišti dělat, na co si

dát pozor, co kontrolovat. Zaměstnanci byli seznámeni s popisy operací a nyní jsou uloženy u vedoucí střediska výroby. Autorka bakalářské práce však doporučuje ponechat příslušné popisy práce na jednotlivých pracovištích, aby je měli pracovníci při případných nejasnostech ihned na očích.

Ve výrobním středisku se neuplatňuje tzv. rotace pracovníků, která by umožňovala postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení. Zaměstnanci provádějí stále stejné operace, čímž se sice mohou v určité činnosti zdokonalit, ale nevýhodou této praxe je její monotónnost, která může mít za následek chyby z nedostatku soustředění a pozornosti. Není v lidské přirozenosti udržet trvalou pozornost po celou pracovní dobu, proto bakalantka doporučuje zavedení alespoň malého „kolečka“ na pracovišti.

Nově přijímaní pracovníci absolvují v prvních třech měsících vstupní výcvik na základě vstupního tréninkového plánu. Hodnocení úspěšnosti zmíněného výcviku je podkladem pro rozhodnutí o pokračování pracovního poměru.

Společnost organizuje vzdělávání pracovníků i v průběhu pracovního poměru. Výcvik a vzdělávání pro všechny kategorie zaměstnanců probíhá podle ročního plánu výcviku a vzdělávání. Součástí plánu výcviku je v současné době už i finanční plán, který pro rok 2005 činil 72.000,- Kč. Vedle zmíněného vstupního výcviku se v podniku uskutečňuje periodické vzdělávání k udržení kvalifikace, které zahrnuje výcvik a trénink např. zásad bezpečnosti práce, zásad požární ochrany, znalosti systému řízení jakosti či zásad péče o ochranu životního prostředí. Dále v podniku probíhá povinný speciální výcvik stanovený právními a jinými předpisy. Tento typ výcviku se týká zaměstnanců na určitých pracovních pozicích, jako jsou např. svářeči, obsluha plynových a zdvihacích zařízení, řidiči vysokozdvížných vozíků aj. Zajištění potřebné kvalifikace je tedy v podniku dobře zorganizováno a následně hodnoceno.

V rámci sociálního programu poskytuje společnost zaměstnancům stravenky v hodnotě 40,- Kč. Pracovníci mají k dispozici také vybavenou kuchyňku a jídelní místnost. Poskytování mycích a hygienických prostředků je pro podnik samozřejmostí. Zaměstnanci tedy mají dobré zázemí, které je však třeba v rámci možností organizace neustále zlepšovat, aby vedlo k vyšší motivaci k práci.

## Seznam literatury

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2
2. Brodský, Z.: *Řízení lidských zdrojů (pro kombinované studium)*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 stran. ISBN 80-7194-782-2
3. Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. 218 stran. ISBN 80-245-0248-8
4. Fiala, A. a kol.: *Řízení jakosti podle norem ISO 9000.. Svazek 2*
5. Koontz, H., Weihrich, H.: *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 660 stran. ISBN 80-85605-45-7
6. Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 148 stran. ISBN 80-86009-19-X
7. Mykiska, A.: *Spolehlivost v systémech jakosti*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. 103 stran. ISBN 80-01-01262-X
8. Nenadál, J., Noskievičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 stran. ISBN 80-7261-071-6
9. Nenadál, J., Petříková, R., Schupkeová, L.: *IMS – Systémy integrovaného managementu*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1999. 110 stran. ISBN 80-02-01-26-3
10. Petříková, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1996. 97 stran. ISBN 80-02-01119-8
11. Plura, J.: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1
12. Stýblo, J.: *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. 122 stran. ISBN 80-86324-43-5

13. Urban, J.: *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 102 stran. ISBN 80-245-0773-0
14. Veber, J.: *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2002. 157 stran. ISBN 80-245-0289-5
15. Veber, J. a kol.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 stran. ISBN 80-247-0194-4
16. ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky
17. ISO/DIS 9000 – Systémy managementu jakosti – Zásady a slovník
18. [www.elektromotor.cz](http://www.elektromotor.cz)
19. [www.emp.cz](http://www.emp.cz)
20. [www.innelnc.cz](http://www.innelnc.cz)
21. Interní dokumenty podniku

## Seznam tabulek

Tab. 1 - Náklady na reklamace v letech 2001 - 2005 .....	61
Tab. 2- Věková struktura zaměstnanců.....	63
Tab. 3 - Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	64

## Seznam obrázků

Obr. 1 - Juranova spirála.....	12
Obr. 2 - Požadavky na jakost výrobku.....	13
Obr. 3 - Požadavky na jakost služby.....	13
Obr. 4 - Požadavky na jakost procesu.....	13
Obr. 5 - Schéma aplikace principů managementu jakosti .....	18
Obr. 6 - Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století.....	20
Obr. 7 - Intergrace systémů managementu .....	27
Obr. 8 - Maslowova pyramida potřeb .....	45
Obr. 9 - Kroužek jakosti .....	49
Obr. 10 - Vývoj nákladů na reklamace .....	61
Obr. 11 – Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	63
Obr. 12 - Věková struktura zaměstnanců.....	64
Obr. 13 - Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	64

## Seznam zkratek

ČSN	česká norma
EN	evropská norma
ISO	světová norma
QMS	system řízení jakosti
EMS	system environmentálního managementu
TQM	totální management jakosti
GQM	global quality management
SMJ	system managementu jakosti
SŘJ	system řízení jakosti
H&SMS	management bezpečnosti práce a ochrany zdraví
PIS	personální informační system
příp.	případně
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
např.	na příklad
mj.	mimo jiné
aj.	a jiné
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
a. s.	akciová společnost
s. p.	státní podnik

## Seznam příloh

1. Celý soubor ISO 9000:2000
2. Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště
3. Propagační leták
4. Certifikát jakosti
5. Mapa procesů
6. Politika jakosti
7. Popis operace
8. Žádost o provedení vstupní lékařské prohlídky
9. Návrh/schválení přijetí, přeřazení, úpravy platu
10. Osobní dotazník
11. Popis pracovního místa
12. Platový výměr
13. Vstupní tréninkový plán
14. Plán výcviku pro rok 2005 ve společnosti SOPO MOTOR
15. Prezenční listina
16. Karta vstupního výcviku
17. Organizační struktura SOPO, s. r. o.
18. Organizační struktura SOPO MOTOR, s. r. o.