

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Veronika Jiříčková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Jakostní systém podniku
Veronika Jiříčková

Bakalářská práce
2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika JIŘIČKOVÁ**
Osobní číslo: **E07817**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Jakostní systém podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Osnova:

1. Úvod
2. Obecné vymezení pojmu jakost
3. Národní politika podpory jakosti
4. Management jakosti
5. Představení společnosti
6. Systém jakosti společnosti
7. Shrnutí, závěr
8. Použitá literatura

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

Seznam odborné literatury:

Besterfield, Dale H.: Total quality management. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1999

Chaloupka, J.: Jednoduše kvalita. Praha, Pre-Press, 2008

Mykiska a kol.: Řízení a zabezpečování jakosti. Praha, ČVUT, 1998

Nenadál a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. Praha, Management Press, 2002

Vaculík, J.: Systém řízení jakosti, Cesta na světové trhy. Brno, MU v Brně, 1999

Veber, J.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha, Grada, 2002

Normy ISO řady 9000

Interní dokumenty firmy

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 22. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 26. dubna 2010


Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 4. 2010


Veronika Jiříčková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Ing. Radimovi Roudnému, CSc., za cenné rady, náměty a připomínky při tvorbě této práce.

ANOTACE

Práce je věnována problematice systémů managementu jakosti v podniku. V teoretické části je zaměřena na obecné vymezení pojmu jakost, dále na management jakosti a národní politiku jakosti. V části praktické se pak zabývá analýzou a hodnocením systému managementu jakosti konkrétního podniku, z čehož jsou na konci práce vyvozeny patřičné závěry a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

jakost, systémy jakosti, management jakosti, národní politika jakosti

TITLE

Quality enterprise system

ANNOTATION

The paper is dedicated to quality management systems issues in company. The theoretical part is focused on determination of the term quality, quality management and national quality policy. The practical part deals with the analysis and evaluation of the quality management system of a particular enterprise, which are at the end of the paper drawn the appropriate conclusions and recommendations.

KEYWORDS

quality, quality systems, quality management, a national quality policy

Obsah

Přehled použitých zkratk	10
Úvod	10
1. Jakost obecně	11
1.1 Základní pojmy, důvody zájmu o jakost	11
1.1.1 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti podniku	12
1.2 Management jakosti	12
1.2.1 Zásady managementu jakosti	13
1.2.2 Přístup k systémům managementu jakosti	16
1.2.3 Koncepce managementu jakosti	17
1.2.4 Administrativa v systémech managementu jakosti	23
1.2.5 Plánování v systémech managementu jakosti	25
1.2.6 Cíle v systémech managementu jakosti	26
1.2.7 Odpovědnosti, pravomoci a organizační struktury v systémech managementu jakosti	27
1.2.8 Ekonomická stránka jakosti	29
1.2.9 Jakost po prodeji	30
1.3 Národní politika podpory jakosti	31
1.3.1 Značky kvality	32
1.3.2 Národní cena České republiky za jakost	33
1.3.3 Zákonné požadavky, legislativa	33
2. Podnik X	36
2.1 Profil společnosti	36
2.2 Hlavní koncepční a dlouhodobé cíle firmy	37
3. Systém jakosti podniku X	38
3.1 Požadavky na dokumentaci	39
3.1.1 Příručka jakosti	39
3.1.2 Řízení dokumentů	39
3.1.3 Řízení záznamů o jakosti	40
3.2 Závazek vedení společnosti	41
3.2.1 Zaměření na zákazníka	41
3.2.2 Politika jakosti	41
3.2.3 Plánování systému managementu jakosti	41

3.2.4 Představitel vedení jakosti.....	42
3.2.5 Přezkoumání vedením	42
3.3 Měření, analýza a neustálé zlepšování	42
3.3.1 Monitorování a měření	43
3.3.2 Řízení neshodného výrobku	45
3.3.3 Analýza údajů.....	45
3.3.4 Zlepšování	45
4. Hodnocení systému jakosti.....	47
4.1 Analýza	47
4.1.1 Implementace cyklu PDCA.....	51
4.2 Návrhy a doporučení	60
Závěr	62
Použitá literatura	63
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	65

Přehled použitých zkratk

CE	Conformité Européenne
ČR	Česká republika
ČSN	česká technická norma
EFQM	Evropská nadace pro management jakosti
EN	Evropská norma
EU	Evropská unie
EUR	euro
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
NPJ	Národní politika podpory jakosti
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PES	polyesterové vlákno
PP	pracovní postup
PUR	polyurethan
PVC	polyvinylchlorid
TOP	technickoorganizační postup
TQM	Total Quality Management
USA	Spojené státy americké

1. Jakost obecně

Jakost (kvalita) je pojmem, který bývá různě interpretován. S ohledem na normy ISO řady 9000, které mají celosvětovou působnost, se za oficiální definici pojmu jakost nebo také kvalita považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2005 [7], která říká, že jakostí rozumíme „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Za inherentní charakteristiky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu existenčně patří. Jako zjednodušení této obecné definice se často udává, že kvalitním výrobkem je ten výrobek, jež uspokojí potřeby a požadavky zákazníka.

Z jiného hlediska můžeme na jakost pohlížet také jako na relativní ekonomickou kategorii, která nám vyjadřuje stupeň plnění potřeb zákazníka, neboli jeho užitek ve vztahu k nákladům, zahrnujícím náklady na pořízení, na provoz a na likvidaci produktu. Zmíním se ještě o tom, jak vymezovali pojem jakost tři velice významné osobnosti, v současnosti označované jako „guruové“ jakosti:

Juran: „Jakost je způsobilost k užití.“

Crosby: „Jakost je shoda s požadavky.“

Feigenbaum: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“ [3]

1.1 Základní pojmy, důvody zájmu o jakost

Existuje celá řada důvodů, proč by se podnikatelské organizace měly zajímat o kvalitu své produkce. Tím nejpodstatnějším pro každou společnost bude asi konkurence, kdy při převaze nabídky nad poptávkou je velice důležité získat konkurenční výhodu, kterou kvalita produkce jistě je.

Jakost je pojmem, vztahujícím se k výrobkům, službám, ale vztahuje se také k prováděným činnostem či procesům. Představuje tedy komplexní vlastnosti výrobků, služeb, informací, lidí a systémů, které musí být do určité míry schopné plnit požadavky, jež jsou na ně kladeny. Kromě zákazníků přináší další požadavky také společnost v podobě zákonů, vyhlášek nebo různých nařízení, jež musí organizace bez podmínky plnit. Tyto předpisy se mohou vztahovat jak na hlavní produkty, tak i na vedlejší, do kterých řadíme například odpady, emise, rizika pro bezpečnost a ochranu zdraví, apod. Každý stát má pro kontrolu plnění těchto požadavků zřízeny dozorové a inspekční orgány, které mají svým

dohledem zvyšovat zabezpečování jakosti u všech organizací a společností na území daného státu.

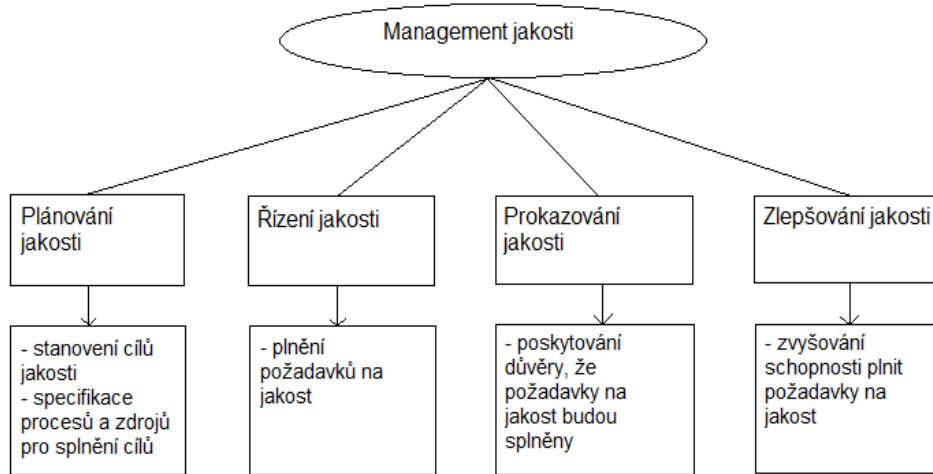
Je-li správně pochopen obsah jakosti a je-li zdůrazněn její přínos jak pro přítomnost, tak i pro budoucí existenci společnosti, můžeme ji nazvat klíčovým faktorem úspěšnosti. Není tedy pochyb, že je dnes jakost považována za velmi důležitou vlastnost, v níž lze objevovat konkurenční výhodu výrobku nebo služby. V posledních letech je velice znatelný příklon k tomu, aby byla jakost celosvětově chápána jako stav nadprůměrné výkonnosti v oblasti řízení podniku. Faktem je, že schopnost uspokojovat požadavky se nedá zabezpečit samotnou produkcí výrobků nebo při poskytování služeb. Rozhodující jsou totiž procesy, které výrobě a poskytování služeb předcházejí, což vede k tomu, že se stává velice žádoucím rozvíjení subsystémů řízení v jakýchkoliv organizacích. Zde již hovoříme o systémech managementu jakosti, kterým se budu věnovat podrobněji v další kapitole. [4]

1.1.1 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti podniku

U manažerů a předních představitelů téměř všech tuzemských i zahraničních organizací můžeme dnes pouze zcela výjimečně sledovat, že se shodují v pohledu na to, co jsou to tzv. kritické faktory úspěšnosti. Obvykle jsou za ně považovány náklady, jakost, čas a znalosti. Já se nyní pokusím analyzovat přínos jakosti a vyvodit, proč je dle mého názoru neméně důležitým a velice podstatným kritickým faktorem úspěšnosti. Současný význam efektivního a účinného managementu jakosti spočívá v jeho rozhodujícím faktoru stabilní ekonomické výkonnosti podniků, je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů, ovlivňuje i makroekonomické ukazatele, dále je limitujícím faktorem trvale udržitelného rozvoje a je silně spjata s ochranou spotřebitele. Existuje samozřejmě mnohem více argumentů, ovšem v současné době, kde u naprosté většiny výrobků převažuje nabídka nad poptávkou, kde se neustále zkracují inovační cykly a kdy je zřejmá globalizace ekonomiky, má a v budoucnosti mít bezesporu bude velice důležitou roli i management jakosti, kterému je v této práci věnována kapitola 1.2.

1.2 Management jakosti

Systémy managementu jakosti jsou systémy pro stanovení politiky a cílů jakosti a k dosažení těchto cílů. Mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Níže na obrázku jsou uvedeny čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností, které management jakosti zahrnuje a které nemohou být v organizaci prováděny bez vzájemné koordinace v rámci celého systému managementu jakosti.



Obrázek 1 - *Procesy managementu jakosti v souladu s ISO 9000 [7]*

K tomu, aby byl systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, je zapotřebí toho, aby byl postaven na pevných základech. V současnosti jsou jimi zásady managementu jakosti, reprezentující trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví. Nejprve se tedy v této kapitole budu zabývat právě těmito zásadami neboli principy managementu jakosti. [7]

1.2.1 Zásady managementu jakosti

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování výkonnosti organizace na základě potřeb zainteresovaných stran.

Dle souborů norem ISO 9000 bylo identifikováno osm zásad managementu jakosti, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšení její výkonnosti. Zásadou rozumíme základní pravidlo nebo výchozí myšlenku, na které je celý systém managementu jakosti vytvořen a rozvíjen. Všech osm zásad je uvedeno a krátce charakterizováno níže:

➤ **Zaměření na zákazníka**

Mnohdy je kvalita spojována především se splněním očekávání a potřeb zákazníka. Sám zákazník totiž rozhoduje o tom, co si koupí a co ne. Tato zásada zdůrazňuje pravidlo, že o kvalitě nerozhoduje producent výrobku nebo poskytovatel služby, ale konečný spotřebitel. Zákazník je totiž konečným hodnotitelem kvality výrobků a služeb. Vedle zákazníků však vystupují se svými požadavky na výrobky i další zainteresované strany, jako jsou např.

majitelé, potažmo akcionáři, orgány státní správy, zaměstnanci i ostatní občané a pro budoucnost organizace je dnes velice důležité uspokojit zájmy tohoto širokého spektra stakeholderů. Kvalitní produkty sami sebou již netvoří dobré jméno firmy, je zapotřebí i kvalita vztahů firem k životnímu prostředí a trvale udržitelný rozvoj, kde máme na mysli zejména sociální a ekonomický rozvoj místa, kde organizace působí. Orientace na zákazníka je tedy jedním ze základních pilířů moderního managementu jakosti.

➤ **Vedení a řízení lidí**

Tento pojem specifikuje především úlohu vrcholového managementu, který určuje hlavní směr vývoje organizace a vytváří příznivé prostředí pro plnění dané strategie a cílů. To znamená, že moderní management klade významný nárok na plné zapojení podřízených pracovníků k dosažení těchto záměrů. Řídící pracovníci tedy musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, vystupováním a postoji.

➤ **Zapojení lidí**

Zaměstnanec je v současnosti chápán nejen jako zdroj organizace, nýbrž i jako interní zákazník a proto si organizace velmi dobře uvědomují skutečnost, že právě znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou považovány za nejcennější kapitál. Významnou roli zde sehrává výcvik, komunikace a účinná motivace, jelikož pracovníci jsou hnacím motorem celé organizace, jsou zásobárnou dovedností, schopností a důležitých poznatků a nezanedbatelnou roli hrají i v procesu zabezpečování kvality výrobků.

➤ **Procesní přístup**

Procesem míníme soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy. Veškeré aktivity každé organizace se odehrávají v určitých procesech a podstatou tohoto principu je tvrzení, že organizace pracují efektivněji a výsledků je dosahováno s vyšší účinností právě tehdy, jsou-li vzájemně související činnosti chápány a řízeny jako procesy. Proto je také procesní přístup považován za základní pilíř výkonnosti podniku. Procesy probíhají ve vzájemných vazbách a navazují na sebe prostřednictvím dosahovaných výsledků. Při jejich řízení je kromě měření a monitorování důležité také jejich soustavné vyhodnocování a zlepšování.

➤ **Systémový přístup k managementu**

V návaznosti na princip procesního přístupu je možné říci, že identifikování, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti

při dosahování cílů organizace. To znamená, že systém managementu jakosti musí být taktéž souborem na sebe navazujících procesů.

➤ **Neustálé zlepšování**

Každý proces v organizaci se stále vyvíjí nebo podléhá změnám. Smyslem každého rozhodnutí je změna k lepšímu. Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Cílem neustálého zlepšování systému managementu jakosti je dosahování vyšší spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany. Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, jež vedou k lepší výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů a stejně tak i ke zlepšení systému managementu jakosti jako takového.

Opatření ke zlepšování zahrnují:

- analyzování a hodnocení existující situace, aby se identifikovaly oblasti pro zlepšování,
- stanovení cílů zlepšování,
- vyhledávání možných řešení k dosažení cílů,
- hodnocení těchto řešení a výběr řešení,
- zavedení zvoleného řešení,
- měření, ověřování, analyzování a hodnocení výsledků realizace,
- oficiální schvalování změn.

Výsledky se podle potřeby přezkoumávají, aby se určily další příležitosti ke zlepšování. Zlepšování je tedy nepřetržitou činností, je nutná zpětná vazba od zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

Nejnámější aplikací je metoda Demingova cyklu PDCA, jejíž aplikací na podnik X se budu zabývat v praktické části mé práce, kde vysvětlím v krátkosti i podstatu této metody. V praxi rozlišujeme dva základní přístupy ke zlepšování a to zlepšování postupné, čili po jednotlivých krocích a zlepšování zlomové neboli revoluční, kam bychom mohli zařadit reengineering, spočívající ve velmi významných a dramatických změnách všech procesů v podniku.

➤ **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech**

Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobjektivnější, a proto se efektivní rozhodování neobejde bez potřebných aktuálních a věcně správných informací. Ty je třeba nejprve najít, poté ověřit, analyzovat a nakonec najít způsoby řešení. K tomu disponuje management kvality řadou nástrojů, metod a technik. Důležitou roli zde hrají informační technologie a budování integrovaných informačních systémů, což je dnes již zcela běžnou záležitostí zejména u velkých organizací. Efektivní a správná rozhodnutí manažerů tedy musejí být založeny především na hluboké analýze dat a informací, nikoli na subjektivních názorech či dokonce na pocitech.

➤ **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy**

Jelikož neexistuje organizace, která by nenakupovala hmotné vstupy, služby nebo informace, je velice důležitým faktorem spolehlivost dodavatelů, která značně ovlivňuje reálnou výkonnost organizace. Každá organizace může pracovat efektivněji, rozvíjí-li se svými dodavateli partnerské vztahy založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu. Dodavatel musí být naším partnerem, nikoliv nepřítelem. Partnerství by mělo být součástí moderní strategie firem. Dosud však přezívají přístupy, kdy podniky stojí v postavení jeden proti druhému a konkurují si. Spolupráce mezi mnohými často vůbec neexistuje. [5]

1.2.2 Přístup k systémům managementu jakosti

Přístup k vývoji a uplatňování systému managementu jakosti sestává z několika kroků, které zahrnují:

- určování potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- stanovení politiky jakosti a cílů jakosti organizace,
- určování procesů a odpovědností nezbytných pro dosažení cílů jakosti,
- určování a poskytování zdrojů nezbytných pro dosažení cílů,
- zavádění metod měření efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- aplikování těchto měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- určování prostředků pro zabránění vzniku neshod a pro odstranění jejich příčin,
- zavádění a aplikování procesu neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

Takový přístup je rovněž vhodný pro udržování a zlepšování existujícího systému managementu jakosti. Organizace, která přijme výše uvedený přístup, vzbuzuje důvěru ve

způsobilost svých procesů a v kvalitu svých produktů a tím poskytuje základ svého neustálého zlepšování. To poté může vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran a k úspěchu organizace. [3]

1.2.3 Koncepte managementu jakosti

Různorodost a mnohotvárnost činností v podnikatelské, ale i v neziskové sféře si časem postupně vyžádala řadu rozmanitých alternativ managementu jakosti. V současném světě existují tři základní koncepte rozvoje systémů managementu jakosti – koncepte odvětvových standardů, koncepte ISO a koncepte TQM, kde koncepti chápeme strategické přístupy, jež rozvíjejí principy managementu jakosti. Tyto koncepte se však liší i tím, že jsou různě náročné na finanční zdroje a znalosti lidí a také tím, na které ze zainteresovaných stran se orientují.

➤ Koncepte managementu jakosti na bázi odvětvových standardů

Tato koncepte je historicky nejstarší, z hlediska své náročnosti však zapadá do koncepcí ISO a TQM. Již dříve si mnohé korporace uvědomovaly potřebu vytváření nových systémových přístupů k managementu jakosti. Požadavky na tyto systémy jsou součástí norem, které měly a mají platnost i dnes v rámci jednotlivých odvětví.

Nejstaršími odvětvovými standardy k zabezpečování jakosti jsou postupy tzv. správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing Practice). Ty se používají ve farmaceutickém odvětví, ve výrobě, ale i při přepravě, skladování a distribuci léčiv. Dalším příkladem mohou být standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, apod.

Všeobecně můžeme konstatovat, že současné odvětvové standardy respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví, na rozdíl od norem ISO 9000 nemají univerzální platnost pro všechna odvětví a vyžadují speciální postupy certifikace systému managementu jakosti, které jsou velice náročné. Některé současné odvětvové standardy v sobě již zahrnují také požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost zaměstnanců. V posledních letech došlo ke značnému rozmachu a nárůstu vydávání odvětvových standardů. Důvodem je skutečnost, že pouhá aplikace norem ISO řady 9000 není dostatečná k vybudování moderního managementu jakosti. [3]

• Koncepte managementu jakosti na bázi norem ISO

Zřejmá globalizace tržního prostředí si vynutila vytvoření a používání norem ISO řady 9000. Obecně normy ISO představují dynamický systém, který vždy maximálně po sedmi letech podléhá aktualizaci. Poprvé byla vydána sada norem zabývajících se systémem managementu jakosti v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normy ISO. Ty dostaly označení normy ISO řady 9000 a velmi razantně pronikly do celosvětových obchodních vztahů všech organizací. To naznačuje i fakt, že normy ISO jsou od začátku zařazovány do norem Evropské unie a nabývají tak statutu evropských norem.

V současnosti je v mezinárodním obchodě realita taková, že odběratelé již zcela běžně po svých dodavatelích požadují doklady o zavedení a fungování systému managementu jakosti. Tímto dokladem má být certifikát, který je vydán třetí stranou, tzn. nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. Podle značného počtu těchto vydaných certifikátů lze usoudit, že normy ISO řady 9000 dnes tvoří velice významnou roli v celosvětové legislativě obchodního styku. Soustava norem ISO 9000:2000 je v České republice vedena jako ČSN EN ISO řady 9000. Česká verze byla poprvé vydána v roce 2001 a v současnosti je tvořena souborem čtyř norem:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

Norma ISO 9000:2005

Norma ISO 9000:2005 je úvodem do problematiky managementu jakosti, definuje osm základních zásad managementu jakosti uvedených již výše. Obsahuje však navíc výklad principu flexibility, učení se a společenské odpovědnosti, které nejsou v kapitole 1.2.1 uvedeny a proto je i s krátkou charakteristikou uvádím nyní:

- **Učení se**

Tento princip by měl být v praxi úzce spojen s principem zapojení zaměstnanců, jelikož jeho základ je zahrnut v tvrzení, že rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je základním východiskem k budoucímu úspěchu organizace. K naplňování tohoto principu je nezbytně nutné v každé organizaci realizovat tyto základní činnosti: definování požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců, plánování a uvolňování zdrojů

určených k rozvoji zaměstnanců, plánování metod a různých forem učení se, realizace výcviku učení se, následně musí být posouzena efektivnost procesů učení se a trvalý kariérní rozvoj všech skupin zaměstnanců.

- **Flexibilita**

Podstatou principu flexibility je přímá vazba na jeden z efektů učení se. Současný i budoucí úspěch na trhu vyžaduje jistou tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a případné změny. Tento princip je asi ze všech principů finančně nejnáročnější, jelikož k základním aktivitám patří trvalé sledování trendů ve vývoji na trzích, zavádění elektronického obchodování a využívání informačních systémů ke komunikaci mezi obchodními partnery, dalšími zásadními činnostmi jsou systematické inovace technologií a infrastruktury organizace, zavádění efektivních přístupů k údržbě infrastruktury a v neposlední řadě zkracování průběžných dob realizace produktů všemi účinnými opatřeními, včetně speciálního výcviku zaměstnanců.

- **Společenská odpovědnost**

Posledním principem moderního managementu jakosti je v současnosti velmi diskutovaná společenská odpovědnost firem. Tento princip je podporován také oficiálními přístupy Evropské unie. Každá organizace totiž má svůj podíl na odpovědnosti za vývoj v okolí svého působiště. Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností přesně tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytuje takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom dané organizace, ale také všech zainteresovaných stran.

Významnou úlohu v této normě hraje také výklad pojmů, které se v dalších normách opakovaně používají. V normách souboru ISO 9000 se rozlišuje mezi požadavky na systémy managementu kvality a požadavky na produkty. Požadavky na systém managementu kvality jsou uvedeny v normě ISO 9001, kdežto požadavky na produkty zde stanoveny nejsou, tyto požadavky mohou určovat zákazníci nebo organizace nebo mohou být obsaženy v technických specifikacích, v normách procesů, ve smluvních dohodách a v požadavcích předpisů. [7]

Norma ISO 9001:2000 a norma 9004:2001

Východiskem pro budování a rozvoj systému managementu kvality je norma ISO 9004:2001, určena k interní aplikaci v podnicích a zastává pozici velice dobrého návodu k prosazování principů managementu jakosti do praxe. Poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu kvality. Jejím cílem je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. V České republice je však tato norma zcela opomíjena z toho důvodu, že není kritériem pro certifikaci. Tudiž pracuje drtivá většina organizací pouze s normou ISO 9001:2000. Ta však není určena přímo k interní aplikaci, ale jejím účelem je být celosvětově uznávaným kritériálním modelem pro certifikaci systémů managementu kvality. Specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků. Jelikož je ale tato norma výsledkem kompromisu, není považována za příliš kvalitní předpis a proto je potřeba chápat ji jako pouhé minimum.

Základem pojetí koncepce norem ISO 9001:2000 a 9004:2001 je skutečnost, že systémy managementu jakosti již nejsou považovány za množinu prvků, nýbrž za soubor na sebe navazujících procesů. [8], [9]

Norma ISO 19011:2002

Poslední ze základní řady norem ISO 9000 je norma ISO 19011:2002, sloužící jako návod pro plánování a realizaci auditů v systémech managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

Dohromady tyto normy tvoří koherentní soubor norem na systémy managementu kvality usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu. Organizace musí být schopna provádět procesy, které realizují požadavky zákazníků do podoby produktů, splňujících kladené požadavky. [1]

- **Koncepce managementu jakosti na bázi TQM**

Pojem TQM (Total Quality Management) je znám pro systémy celopodnikového řízení v japonských firmách, následně také v USA a v Evropě. V překladu si lze pojem vyložit takto:

Total – úplné zapojení všech pracovníků

Quality – jde o pojetí jakosti, zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces nebo činnost

Management – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit, jako je plánování, motivace, vedení, kontrola, atd.

Odborníci se shodují na tom, že důsledná realizace přístupů zabezpečování jakosti dle norem ISO je dobrým základem a východiskem pro následnou aplikaci TQM. Dalším důležitým faktem je, že nelze stanovit univerzální model TQM. Východiskem je totiž vždy respektování obecně prezentovaných požadavků, které jsou v každé zemi jiné a liší se také v závislosti na technických, kulturních a sociálních podmínkách, které je nutno při formování TQM respektovat. V dnešní době již existuje mnoho různorodých přístupů k naplňování filosofie TQM, které je možné vymezit na dva směry:

- První hovoří o *tlaku na řízení jakosti*, kam můžeme zařadit známý Ishikawův diagram neboli diagram příčin a následku. Tento směr se však opírá o široké spektrum metod a technik, které lze využít u řízení jakosti.
- Druhý směr klade důraz na *kvalitu řízení* a vyžaduje, aby se kvalita stala samozřejmým atributem nejen v provozních činnostech, kde produkt nebo výrobek vzniká, ale aby pronikla do všech procesů včetně těch řídicích, které v podniku probíhají. Toto pojetí tedy prosazuje kvalitu nejen ve výrobních, ale i v technicko-hospodářských činnostech.

Typickými rysy všech přístupů TQM jsou:

- rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership,
- respektování obecných principů managementu – bezvadnost samozřejmostí,
- orientace na zákazníka a tím i posílení konkurenceschopnosti,
- uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik,
- úsilí o trvalé zlepšování,
- vysoké nasazení zaměstnanců, angažovanost,
- řízení na základě faktů,
- účinná zpětná vazba.

Hlavní úlohu v současnosti hrají různé modely úspěšnosti, jež vedou i k cenám za kvalitu a k přístupu Six Sigma, který je považován za komplexní a flexibilní systém dosahování, udržování a dalšího zvyšování výkonnosti podniku.

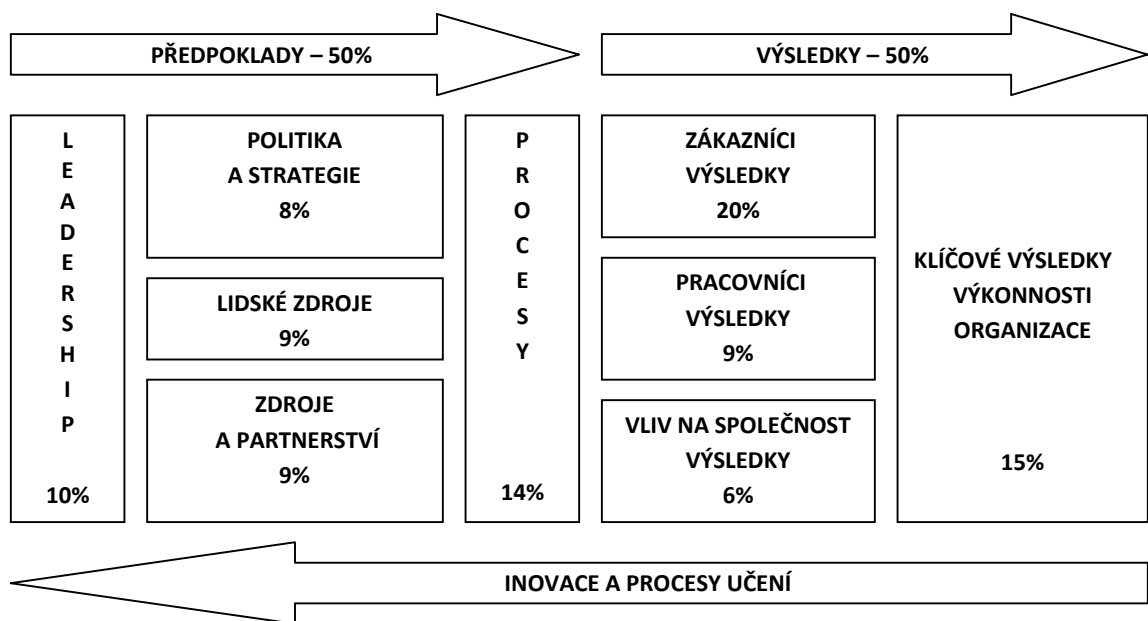
Modely úspěšnosti jsou založeny na sebehodnocení podle stanovených kritérií, která odrážejí ty oblasti, o nichž si jejich autoři myslí, že povedou k prosperitě organizace. Modely jsou spojeny s každoročním udělováním cen těm nejlepším organizacím, které pak tohoto ocenění využívají při prezentaci svých produktů a k posílení image značky. Ve všech modelech jsou bez ohledu na počet kritérií na jedné straně posuzovány předpoklady, kterých by se mělo dosáhnout při úspěšnosti, a na straně druhé posuzujeme výsledky, kterých daná organizace dosáhla. Hodnoceny jsou nejen výsledky ve vztahu ke kvalitě výrobků, ale také ve vztahu k péči o zaměstnance včetně ochrany zdraví při práci, k ochraně životního prostředí a k péči o celkový udržitelný rozvoj v místě, kde organizace působí. Neopomenutelným nástrojem při aplikaci modelů je sebehodnocení a benchmarking.

Ceny za jakost jsou udělovány ve více než 30 zemích světa. K nejvýznamnějším japonským oceněním patří model Demingovy ceny za jakost, který se stal vzorem pro tvorbu modelů úspěšnosti také v dalších zemích. O tuto cenu se každoročně ucházejí stovky japonských podniků. Je udělována jak organizacím, tak i jednotlivcům za mimořádný přínos pro rozvoj managementu kvality. Cena může být udělena také zahraničním organizacím nebo osobnostem. Tento model zahrnuje aktuálně osm kritérií.

Dalším modelem je model ceny Malcolma Baldrige, pocházejícím ze Spojených států. Tato cena je udělována ve třech kategoriích: velké výrobní organizace, malé výrobní organizace a organizace služeb. Cenu každoročně uděluje prezident Spojených států, což podnikům zaručuje vysokou důvěryhodnost u zákazníků a vysokou prestiž. V modelu je hodnoceno celkem sedm kritérií, každé z nich je pak členěno dále na subkritéria.

V roce 1988 byla na základě iniciativy 14 nejúspěšnějších evropských firem založena EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality), která na základě vlastních zkušeností a s inspirací u japonských a amerických přístupů vytvořila model ceny za kvalitu pro evropské organizace. Vznikl tak nadnárodní model excelence EFQM. Model obsahuje devět kritérií, z nichž pět zastupuje hnací síly a zbývající čtyři výsledky organizace. Každé kritérium je zde opět stejně jako u modelu ceny Malcolma Baldrige rozděleno do dalších subkritérií. Model excelence EFQM je specifikován ve třech kategoriích – velké organizace, malé a střední organizace a veřejný sektor. Model excelence je nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku a k poznání vlastních silných stránek i příležitostí ke zlepšení, je tedy nástrojem celého vrcholového managementu, ne jenom manažerů kvality. Výhodou tohoto modelu je skutečnost, že kritéria jsou

transparentní a umožňují sebehodnocení bez nutnosti přihlašovat se do soutěže o cenu za jakost.

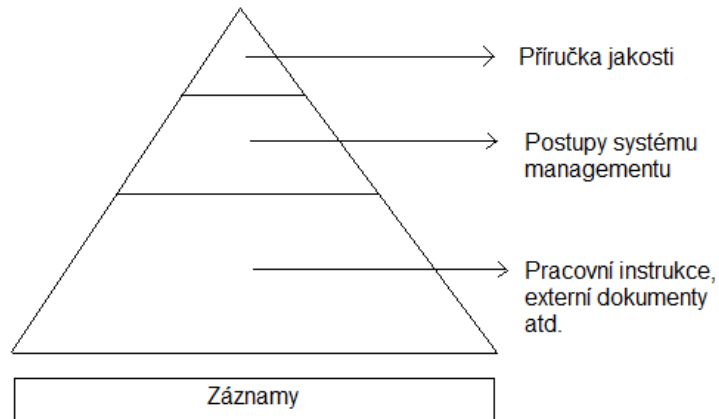


Obrázek 2 - Model excelence EFQM dle Nenadála [3]

Nakonec se zmíním o modelu CAF (Common Assessment Framework – Společný rámec pro hodnocení), který poskytuje organizacím veřejné správy všeobecný hodnotící rámec pro posuzování rozsahu implementace principů kvality. Jde ve své podstatě o upravený a zjednodušený model excelence EFQM pro podmínky zabezpečování kvality v ústředních státních orgánech a v orgánech veřejné správy. [4]

1.2.4 Administrativa v systémech managementu jakosti

Téměř všechny koncepce managementu jakosti kladou značné nároky na vytváření a vedení dokumentů a záznamů neboli administrativy. Dokumentace má ryze preventivní charakter, neboť má garantovat, že lidé budou vždy pracovat podle platných postupů a důkazy o výsledcích jejich práce bude možné kdykoliv dohledat. Umožňuje sledovat soulad činností se záměry a její použití přispívá mimo jiné k dosažení shody s požadavky zákazníka. Norma ČSN EN ISO 9000:2005 uvádí, že dokumentace je souborem dokumentů, přičemž dokument je zde definován jen velmi stručně a vhodně jako informace na podpůrném médiu. V roce 2002 vyšla speciální norma ČSN EN ISO/TR 10013, která je návodem na proces řízení veškeré dokumentace v systému managementu jakosti. V příloze této normy je uveden i obrázek, který bývá často označován jako pyramidová hierarchie dokumentace.



Obrázek 3 - Obvyklá struktura dokumentace v systémech managementu jakosti dle Nenádála [3]

Příručka jakosti je stěžejním dokumentem celého systému managementu jakosti, protože musí mimo jiné popisovat i to, jak organizace aplikuje obecné požadavky norem. Z toho vyplývá, že příručka jakosti je dokumentace firemního know-how. Je naprosto jedinečným souborem informací a stává se tak unikátním, nezaměnitelným dokumentem, který je obvykle platným pro celou organizaci.

Střední úroveň dokumentace zahrnuje obvykle popisy procesů, tvořících systém managementu jakosti. Tyto dokumenty bývají velice často označovány jako směrnice organizace, kterými se řídí jednotlivé organizační jednotky nebo celá organizace. Všechny dokumenty této vrstvy by měly být vhodně postaveny na dokumentech té nejnižší úrovně.

Každý systém managementu jakosti je postaven na dokumentaci nižších úrovní, kde na nejnižší úrovni nacházíme potřebné detailní dokumentace postupů, například pracovní instrukce a také celou řadu dalších dokumentů, zejména externích, kde máme na mysli zákony, vyhlášky, normy, atd. Uživateli této vrstvy dokumentů je pouze malé množství zaměstnanců, někdy i jediný člověk.

Záznamy, jako poslední část naší pyramidy, jsou velmi rozsáhlou skupinou dokumentů a od těch ostatních v pyramidě se liší zásadně tím, že neobsahují informace o tom, kdo má co a jak dělat, ale obsahují pouze informace o dosažených výsledcích. Slouží jako důkazy o tom, že výstupy organizace splnily nebo nesplnily kladené požadavky. Rozsah a charakter záznamů se výrazně odvíjí od požadavků legislativy a zákazníků. Pro představu, co to

záznamy organizace jsou, mohu uvést například zápisy z porad vrcholového managementu, personální certifikáty jednotlivých zaměstnanců, zápisy z reklamačního řízení nebo záznamy o ověřování shody na jednotlivých pracovištích.

Zásadním požadavkem na dokumentace všeho typu je jejich stručnost. J. K. Liker popsal 14 zásad výrobního systému Toyoty, kde citoval výzvu: „Omezte své písemné zprávy na jeden list papíru všude tam, kde je to možné, a to i v případě svých nejdůležitějších finančních rozhodnutí.“ V dnešní době jsou již téměř všechny dokumenty a záznamy v elektronické podobě, neměli bychom však vytvářet dokumentaci rozsáhlejší, než je skutečně zapotřebí. Přílišný rozsah dokumentace má totiž dopad na náklady spojené s řízením dokumentů a záznamů, což není žádoucí v žádné organizaci. Řízením dokumentů rozumíme činnosti, které nám garantují, že na všech pracovištích v organizaci budou přístupné jen ty nejaktuálnější verze všech úrovní dokumentů.

Závěrem této kapitoly bych chtěla říci, proč bychom měli administrativní článek systému managementu jakosti brát jako příležitost k zlepšování, jako činnost, která přidává hodnotu a ne pouze jako nepříjemnou povinnost dokumenty vytvářet, číst, akceptovat a v neposlední řadě se jimi řídit. Prvním argumentem může být fakt, že dokumentace dává zaměstnancům organizace pocit jistoty, že vždy mají v popisech činností návod na to, jak danou pracovní pozici efektivně vykonávat. Dále dokumentace odráží aktuální stav systému managementu jakosti včetně aspektů jeho rozvoje. Dokumentace je též velmi účinným nástrojem při zaškolování nových zaměstnanců, pokud jsou s ní vhodně seznámeny a v neposlední řadě jsou stav dokumentace a způsob jejího vedení atributy vypovídajícími o vyspělosti dané organizace a zejména o úrovni pořádku. U záznamů dále platí, že díky nim je organizace schopna kterékoliv zainteresované straně doložit veškeré důkazy o tom, že je schopna plnit její požadavky. [1]

1.2.5 Plánování v systémech managementu jakosti

Plánování jakosti je jedním ze tří pilířů Juranovy trilogie jakosti, kde po něm následuje řízení a zlepšování jakosti, a lze ho stručně charakterizovat jako proces formování cílů jakosti a přípravy k jejich dosažení. Výsledkem by měl být postup vhodný k dosažení těchto cílů.

Plánování jakosti je základním východiskem pro dosažení kvality produkovaných výrobků a pro prevenci neshod. Tato činnost je žádoucí zejména při vývoji nových výrobků nebo procesů. Plánování jakosti zahrnuje široké spektrum aktivit, jako například stanovení cílů jakosti, jejich rozpracování, plánování systému managementu jakosti, zpracování plánů

jakosti, plánování znaků jakosti produktu, plánování vhodných metod zajišťování jakosti, plánování kontrol jakosti a v neposlední řadě plánování aktivit neustálého zlepšování jakosti. V současnosti význam plánování jakosti neustále roste a jeho aktivity velice významně rozhodují o konkurenceschopnosti podniku.

Význam plánování jakosti lze shrnout do několika základních bodů:

- zásadně rozhoduje o spokojenosti zákazníků,
- pomocí plánování jakosti předcházíme vzniku neshod při realizaci produktu a jeho užívání,
- nejvíce těchto neshod vzniká v předvýrobních etapách,
- odstraňování vzniklých neshod v průběhu plánování jakosti je relativně levné,
- jeho správná realizace je významným atributem konkurenceschopnosti podniku,
- plánováním jakosti si organizace zvyšuje důvěru u zákazníka.

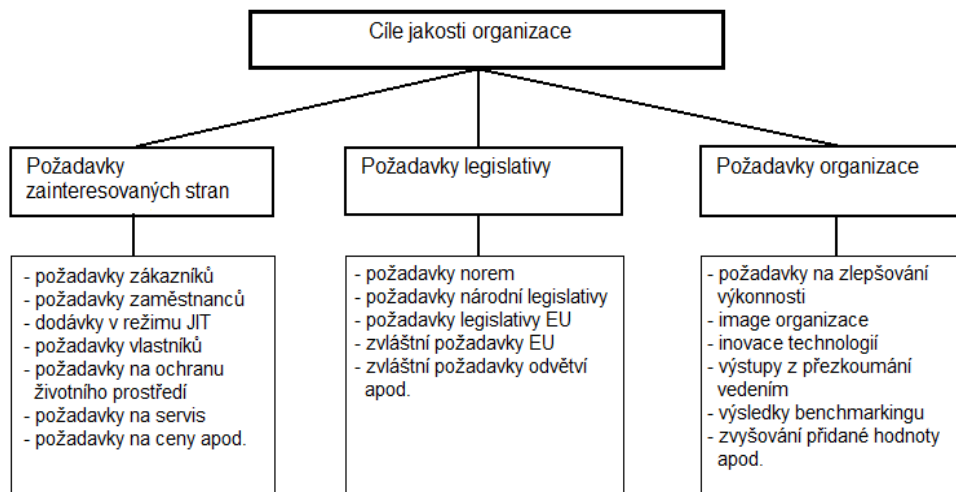
Jedním z možných a nejčastějších výstupů plánování jakosti jsou plány jakosti. Plán jakosti můžeme charakterizovat jako dokument, v němž je specifikováno, které postupy a související zdroje se musí pro specifický projekt, produkt, proces nebo smlouvu použít, kdo je používá a kdy se používají. Zpravidla je impulsem pro sestavení plánu jakosti požadavek zákazníka nebo legislativy, rovněž jím však může být vlastní potřeba organizace. Rozsah plánu jakosti je závislý na tom, zda společnost má nebo nemá zavedený systém managementu jakosti. Má-li systém managementu jakosti zavedený, může být plán velice stručný, protože využívá odkazů na jiné dokumenty systému managementu jakosti. V případě, že společnost systém zavedený nemá, bude plán rozsáhlejší.

Struktura a obsah plánů obvykle korespondují s normou ČSN EN ISO 9001, kde jsou uvedeny součásti, které by měly plány obsahovat. Zpracovaný plán by měl být nejprve přezkoumán, poté schválen a až teprve po schválení by mělo následovat jeho vydávání a distribuce. Při jeho aplikaci je nutné kontrolovat jeho dodržování. [3]

1.2.6 Cíle v systémech managementu jakosti

J. M. Juran již před mnoha lety charakterizoval cíle jakosti jako kvantifikovatelné charakteristiky znaků jakosti produktů i procesů, kterých organizace hodlá dosáhnout k určenému termínu při naplňování své politiky jakosti. Cílem jakosti je něco, o čem se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu k jakosti. Správně definované cíle musí vyhovovat jistým

požadavkům, k nimž patří zejména měřitelnost, reálnost, legálnost, efektivnost a orientace na zlepšování a rozvoj organizace. Nejčastěji je plánování cílů jakosti rozdělováno do tří oblastí.



Obrázek 4 - Nejčastější oblasti definování cílů jakosti dle Nenadála [3]

Vrcholové vedení organizace by mělo definovat pouze cíle jakosti celé organizace, cíle jakosti jednotlivých organizačních oddělení si již stanovují jejich vedoucí. Cíle jakosti na nižších úrovních musí taktéž splňovat veškeré nároky na měřitelnost, reálnost, legálnost, atd., jak již bylo uvedeno výše. Úkolem vrcholového vedení je také přezkoumávání cílů jakosti na nižších úrovních a zjišťování, zda se tyto cíle nevyklučují nebo nejsou jinak v rozporu s cíli jakosti vyšší úrovně. [2]

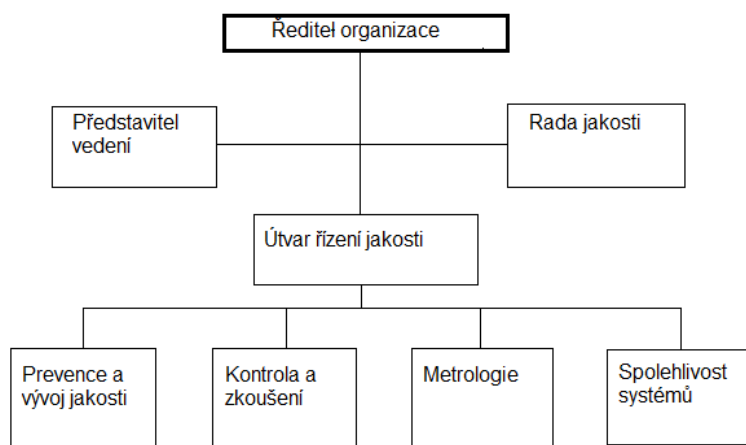
1.2.7 Odpovědnosti, pravomoci a organizační struktury v systémech managementu jakosti

Další z povinností vrcholového managementu v systémech managementu jakosti je vymezení odpovědností a pravomocí vzhledem k činnostem ovlivňujícím jakost procesů a produktů. Tyto činnosti jsou často podceňovány nebo přímo ignorovány a to i přes to, že se jedná o činnosti zprůhledňující celý systém řízení organizace.

Odpovědnost si můžeme vyložit, jako povinnosti jisté osoby, které má vůči jiným osobám v organizaci. Naopak pravomoc lze chápat jako míru zmocnění zaměstnanců k vykonávání určitých činností a zahrnuje pravomoci rozhodovat, podepisovat, být informován a plánovat, a to v takové míře, aby bylo každému zcela jasné, co si může na své pozici při výkonu práce dovolit. V praxi je podstatné, aby odpovědnosti a pravomoci umožnily jednoznačně

identifikovat možné problémy se schopností plnit požadavky a uplatňovat práva k realizaci opatření, včetně rozhodování například o zastavení výroby nebo zrušení kontraktů s dodavateli apod.

Základní dokumentací, ve které by měly být veškeré odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců přesně specifikovány, jsou většinou organizační řády. To je přímo provázáno s vytvářením organizačních struktur. Níže uvádím grafickou ukázkou možné organizační struktury v systémech managementu jakosti:



Obrázek 5 - Ukázkou organizační struktury v systémech managementu jakosti dle Nenadála [3]

Tyto struktury, někdy nazývané jako formální, jsou běžné i pro podniky působící v České republice. Patří do nich tedy například:

- *Představitel vedení*, který je členem vrcholového managementu organizace a ředitel na něj přenáší pravomoci a odpovědnosti za budování, udržování a rozvoj systému managementu jakosti.
- *Rada jakosti*, je typickým poradním orgánem vrcholového managementu v oblasti jakosti, zabývající se nejrůznějšími otázkami z tohoto prostředí. Rada jakosti by neměla být tvořena představiteli vrcholového managementu. V České republice jsou tyto rady spíše výjimkou.
- *Útvar řízení jakosti*, nejčastější výkonná složka managementu jakosti. V českém prostředí tyto útvary vznikly téměř vždy přeměnou z oddělení technické kontroly, což se v mnoha případech stalo nešťastným, jelikož málokdy s transformací tohoto oddělení na útvar řízení jakosti proběhla i změna náplně jejich činnosti a změna

poslání. Nejpodstatnější funkcí tohoto útvaru není pouze ověřování shody, nýbrž také preventivní aktivity zaměřené na rozbor příčin vzniku těchto neshod. Dalšími významnými funkcemi útvaru řízení jakosti je aplikace různých metod a nástrojů managementu jakosti, neustálé zlepšování jakosti, atd. Nejvíce uvolněných zdrojů by tedy mělo putovat do oddělení prevence a vývoje. Součástí tohoto útvaru mohou být i další oddělení.

Známe i jiné druhy struktur, zejména koncepce TQM nebo aplikace modelů excelence posilují ve světě roli opačných, tzv. neformálních organizačních struktur. Rozdíl mezi nimi je mimo jiné v tom, že jejich formální popis nenajdeme v žádné z organizačních norem. [3]

1.2.8 Ekonomická stránka jakosti

Nyní se budu zabývat ekonomickými úvahami v managementu jakosti, jelikož zůstává nespornou skutečností, že základním principem všech úvah a rozhodnutí manažerů je zajistit maximalizaci přínosů při minimalizaci výdajů. Management jakosti může být efektivním prostředkem i v této oblasti.

Máme na paměti, že produktem může být nejenom hmotný výrobek, ale také poskytnutá služba nebo informace. Zvýšením jejich schopnosti plnit požadavky ať zákazníků nebo legislativy, oslovíme současné své zákazníky, u nichž se zvýší úroveň jejich pozitivního vnímání našich produktů a to znamená, že se zvýší jejich spokojenost. Vyšší spokojenost těchto stávajících zákazníků je zásadním předpokladem k tomu, aby v budoucnu zvýšili objem nákupů daného produktu, se kterým jsou spokojeni a aby pozitivně referovali o kvalitě našeho produktu v okolí i těm zákazníkům, kteří se o náš produkt z kteréhokoliv důvodu zatím nezajímali. A právě tyto pozitivní reference jsou v současnosti, v období značné konkurence téměř ve všech odvětvích, mimořádně silným prostředkem posilování našeho postavení na trhu. Atraktivnosti našich produktů navíc lze využít i k získání určitého počtu zákazníků, kteří doposud využívali konkurenčních produktů. Z toho vyplývá, že díky neustálému zlepšování jakosti organizace získávají lepší pozice na trhu a to spěje k vyšším ziskům, což je, jak jsem již zmiňovala výše, základním posláním každé organizace.

S výdaji vztahujícími se k jakosti je dnes nutné počítat, protože tvoří takřka jediný finanční nástroj, který můžeme k plánování, prokazování, udržování i zlepšování jakosti použít. Navíc dokáže řečí peněz všem zaměstnancům zdůvodnit veškerá opatření, která se v oblasti jakosti přijímají. Výdaje vztahující se k jakosti lze chápat jako souhrn všech výdajů, které musí ve vztahu k jakosti produktu vynaložit jeho výrobce, uživatel a společnost. Výchozí kategorií se

musí stát výdaje vztahující se k jakosti u výrobce, což jsou celkové výdaje organizace, dodávající na trh určité produkty, vztahující se k veškerým aktivitám managementu jakosti. Jde o významnou část celkových nákladů organizace. Podle zkušeností odborníků za zahraničních organizací tvoří tyto náklady až 35% celkových nákladů. V České republice nejsou tyto informace k dispozici, jelikož jsou považovány za důvěrné.

Dalšími výdaji vztahujícími se k jakosti jsou výdaje u uživatele. Ti totiž musí v celém průběhu užívání výrobku vynakládat finanční prostředky na jeho nákup a instalaci, jakož i náklady na využívání a udržování funkčnosti výrobku po celou dobu jeho životnosti, které bývají označovány za náklady na životní cyklus. Náklady na životní cyklus má však smysl monitorovat pouze u vymezené skupiny výrobků, které mají charakter technických zařízení, předpokládaná doba využívání je delší než jeden rok a náklady na provoz a údržbu nejsou zanedbatelné v porovnání s pořizovací cenou. Je tedy zbytečné tyto náklady sledovat u výrobků krátkodobé spotřeby, ale i například u nábytku, kde náklady na pořízení dramaticky převyšují náklady na údržbu. V souvislosti s touto problematikou je v platnosti od roku 2004 speciální norma EN 60300-3-3, která obsahuje podrobný návod na to, jak sledovat a kvantifikovat výši různých nákladových položek, které jdou na vrub uživatelů a jež jsou výrazně ovlivněny jakostí produktů.

Poslední částí výdajů vztahujících se k jakosti jsou společenské výdaje. Můžeme je vymežit, jako celkové výdaje společnosti na odstraňování škod způsobených nedodržením ekologického standardu výrobků, procesů a služeb v průběhu jejich realizace a využívání. Jde tedy o výdaje, jež jsou hrazeny z peněz daňových poplatníků prostřednictvím státního rozpočtu a rozpočtů jednotlivých obcí.

Na konec snad jen zmíním pravidlo, které by si měla každá organizace dobře uvědomovat. Je jím fakt, že ty výrobky, které budou mít úroveň nákladů na životní cyklus v porovnání s konkurencí vyšší nebo jejichž výrobci budou tuto kategorii dlouhodobě podceňovat, nebudou pro spotřebitele žádným způsobem atraktivní. [2]

1.2.9 Jakost po prodeji

U širokého spektra výrobků dochází v dnešní době k situaci, kdy zákazníci hodnotí mimo samotného produktu i úroveň a rozsah poprodejních aktivit, což čím dál více ovlivňuje proces rozhodování při koupi daného produktu. Jedná se zejména o produkty dlouhodobé spotřeby s vysokou pořizovací cenou, pro příklad mohu uvést koupi automobilu, kde je jistě pro každého při rozhodování o koupi důležité, jaká je úroveň a dostupnost servisů, atd. V rámci

naplňování principu zaměření na zákazníka, který jsem uvedla mezi zásadami managementu jakosti již výše, by měl účinně fungující management jakosti analyzovat a podporovat všechny důležité faktory, ovlivňující vnímání jakosti produktu konečným zákazníkem. V tabulce uvedené níže jsem znázornila faktory vnímané zákazníkem před nákupem, při nákupu a po nákupu.

Tabulka 1 - Faktory ovlivňující vnímání jakosti produktů dle Nenadála [3]

Před nákupem	Při nákupu	Po nákupu
<ul style="list-style-type: none"> - jméno a image výrobce/dodavatele - předchozí vlastní zkušenosti - názory okolí a přátel - vlastní požadavky - publikované výsledky spotřebitelských testů - reklama 	<ul style="list-style-type: none"> - úroveň znaků výrobku - úroveň prodeje - servisní strategie - podpůrné programy loajality - cena výrobku - rozsah uživatelské dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> - příjem stížností a reklamací - dostupnost náhradních dílů - jakost a rozsah servisu - monitorování spokojenosti a loajality zákazníků

Faktory uvedené v tabulce po nákupu vymezují zároveň i rozsah poprodejních funkcí, jež mohou být v konkrétních případech, rozšířeny bezesporu i o některé další aktivity. Na mnohé z těchto faktorů se však musí pamatovat již dříve a to při návrhu a vývoji výrobků. Též je třeba zdůraznit, že se složitostí výrobku nabývá i na složitosti poskytovaných poprodejních služeb. Stěžejní oblastí, které by měla každá organizace věnovat pozornost, je aplikace zpětné vazby prostřednictvím měření spokojenosti a loajality konečných zákazníků. [3]

1.3 Národní politika podpory jakosti

V současnosti vyvíjí většina zemí s vyspělou tržní ekonomikou různé aktivity na podporu jakosti, kde důležitou roli hraje především ocenění výrobců nebo jejich výrobků. Udělují se národní ceny za jakost. Ke konci devadesátých let se začala problematice jakosti věnovat větší pozornost i ze strany státních orgánů České republiky. Postupně byly přijímány zákony, korespondujícími s legislativou EU a dále byla přijata „*Národní politika podpory jakosti*“ – NPJ. Pod hlavičkou NPJ jsou za pomoci státních orgánů realizovány aktivity zaměřené na podporu jakosti, zejména – projekty podpory jakosti, program Česká kvalita, program Národní ceny ČR za jakost nebo Národní informační středisko pro podporu jakosti.

Projekty podpory jakosti jsou vyhlašovány v podobě veřejných zakázek, týkajících se oblastí vzdělávání, pořádání odborných akcí, seminářů a jiných aktivit v oblasti kvality života společnosti v ČR.

1.3.1 Značky kvality

Program Česká kvalita sleduje vytvoření přehledného systému, který umožňuje zviditelnit důvěryhodné značky kvality, z nichž se pozastavím např. u značek *Czech Made*, *BIO*, *Ekologicky šetrný výrobek* nebo *KLASA*, které jsou založeny na objektivním prověřování kvality výrobků nebo služeb další, třetí stranou. Jedním ze společných důležitých pravidel všech značek kvality zařazených do systému *Česká kvalita* je prověřená způsobilost výrobce nebo poskytovatele služby k dlouhodobému dodržování stability výrobních procesů a tím i kvality svých produktů. Tyto značky, přijaté do programu mají právo užívat spolu se svým logem také logo programu *Česká kvalita*.

- ***Czech Made***, v České republice velice rozšířená značka kvality, kterou uděluje Sdružení pro cenu ČR za jakost jak výrobkům, tak i službám. Tato značka vyjadřuje, že se jedná o výrobek, který splňuje požadavky dané obecně závaznými právními předpisy. Vlastnosti výrobku by měly odpovídat požadavkům minimálně v takové míře, aby byl výrobek srovnatelný s nabídkou kvalitních výrobků tuzemských i zahraničních výrobců působících na českém trhu. Výrobce oceněný touto značkou musí mít zavedený systém kvality pro stabilitu vlastností, díky nimž byla značka výrobcovi udělena. Dále musí být takto označený výrobek vyroben podnikatelským subjektem registrovaným v České republice a musí být běžně dostupný na českém trhu. Značka je propůjčována na dva roky s možností prodloužení její platnosti.
- ***BIO- produkt ekologického zemědělství***, v posledních letech stále nabývá na významnosti této značky. Značku *BIO* uděluje společnost KEZ, o.p.s. (Kontrola ekologického zemědělství), která vykonává taktéž kontrolu nad jejím užíváním. Odpovědným garantem je Ministerstvo zemědělství.
- ***Ekologicky šetrný výrobek***, tuto značku uděluje Agentura pro ekologicky šetrné výrobky, jejímž odpovědným garantem je Ministerstvo životního prostředí. Při hodnocení výrobku pro udělení značky jsou hodnoceny nejen vlastnosti konečného produktu a jeho likvidace, ale i celý výrobní cyklus, včetně všech použitých surovin.
- ***KLASA***, značka kvality v oblasti potravin, která vznikla na českém trhu v roce 2003. Tato značka má podpořit kvalitní české výrobky a usnadnit spotřebitelům na trhu orientaci mezi domácími a dováženými potravinami. Značku uděluje a její užívání

kontroluje odbor pro marketing Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF), odpovědným garantem je v tomto případě, stejně jako u značky BIO, Ministerstvo zemědělství. [5]

1.3.2 Národní cena České republiky za jakost

Program Národní ceny ČR za jakost hodnotí efektivnost a jakost fungování přihlášených firem, které jeví zájem o získání Národní ceny ČR za jakost. Smyslem ceny za jakost je zvýraznit firmy, dosahujících dlouhodobě vynikajících výsledků v oblasti kvality svých finálních výrobků. Kritéria a postupy hodnocení vycházejí z metodiky modelu Evropské ceny pro jakost. Ceny jsou každoročně udělovány v rámci Týdne jakosti firmám ve dvou kategoriích – do 250 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců. [5]

1.3.3 Zákonné požadavky, legislativa

V dnešní době nastávají ve výrobních podnicích často situace, kdy producenti „šidí“ některé parametry produkce s cílem snížit výrobní náklady, v důsledku čehož dochází ke snížení kvality výrobků. Jde-li o kvalitativní znak, který nemá dopad na bezpečnost při samotném užívání daného výrobku, je zdravotně nezávadný a nemá negativní dopad na životní prostředí, je záležitostí trhu a tržní situace, jak tento méně kvalitní a zřejmě také levnější produkt přijme. Snížení kvality však nesmí nikdy vést za hranice bezpečnosti výrobků.

- **Právní úprava jakosti dodávek**

Klíčovou úlohu v právní úpravě jakosti dodávek sehrává obchodní zákoník v případě dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi podnikateli a občanský zákoník při prodeji zboží a poskytování služeb občanům. V obou případech se jedná o legislativní úpravy soukromoprávní povahy, což znamená, že v případě přetrvávajících sporů se poškozený musí domáhat práva soudní cestou.

- **Ochrana spotřebitele**

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele upravuje zvýšenou ochranu konečného spotřebitele, jemuž je konkrétní výrobek či služba určen ke spotřebě, ne však k dalšímu prodeji. V tomto zákoně je mimo jiné specifikována řada požadavků, které musí prodávající plnit při prodeji zboží nebo při poskytování služeb. Veliké množství v současnosti prodávaných výrobků je natolik složité, že běžný uživatel není schopen vyhodnotit jejich bezpečnostní rizika a tudíž ani nemá šanci se případně účinně bránit hrozícímu nebezpečí,

kteře mohou nekvalitní produkty pro spotřebitele skýtat. Proto musí existovat právní nástroje státu. Ve všech vyspělých zemích s rozvinutou tržní ekonomikou stát rozšiřuje svoji ochrannou funkci na ochranu spotřebitele zejména před nebezpečnými výrobky.

- **Odpovědnost za škodu**

Občanský zákoník upravuje dva typy ochrany spotřebitele před vadnými výrobky. Jednak se může spotřebitel domáhat odškodnění z odpovědnosti výrobce za vadu a jednak by měl mít vždy nárok na náhradu škody, která mu při užívání vadného výrobku vznikla a to zejména tehdy, nastala-li i další majetková újma v důsledku použití výrobku. Obdobnou úpravu odpovědnosti za škody obsahuje i obchodní zákoník. Výrobce by měl znát technické požadavky a měl by umět předvídat nejčastější rizika spojená s užíváním vyráběných produktů, popřípadě se před těmi nepředvídatelnými riziky pojistit. *Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku* určuje odpovědnost za škodu přímo výrobcí, což ovšem ovlivňuje fakt, že mezi výrobcem a spotřebitelem nemusí být přímý vztah, protože výrobce nemusí výrobek dodat přímo ke spotřebiteli. Záměrem bylo zamezit uvádění vadných výrobků do oběhu již z výroby. Tento zákon je zákonem speciálním k obecné úpravě odpovědnosti za škodu, a to pro případ, že výrobek již škodu způsobil. Poškozený musí prokázat, že výrobek byl vadný a že mu vznikla škoda související s vadou výrobku. Tento zákon se nevztahuje na služby. Za vadný výrobek se dle zákona považuje situace, kdy z hlediska bezpečnosti jeho užití nezaručuje vlastnosti, které lze od výrobku oprávněně očekávat. Promlčecí lhůta pro uplatnění práva na náhradu škody ze strany poškozeného spotřebitele je do tří let ode dne, kdy spotřebitel zjistil nebo se lze domnívat, že měl zjistit škodu nebo vadu na výrobku.

- **Technické požadavky na výrobky**

Volný pohyb zboží v rámci Evropské unie, který je jedním z pilířů svobodného evropského hospodářského prostoru, vyžaduje zajištění ochrany spotřebitelů před vadnými a nebezpečnými výrobky. EU přistoupila k harmonizaci požadavků na zvolené rizikové skupiny výrobků a stanovila základní požadavky, které musí dané výrobky splňovat. Jedná se zejména o požadavky na prokázání, že produkovaný či distribuovaný výrobek tyto základní požadavky splňuje. Typickým vyjádřením toho, že výrobek dané požadavky EU splňuje, je označení CE umístěné na výrobku. Takto označené výrobky mohou využívat volného pohybu ve všech zemích společenství. Dovází-li se ovšem výrobek ze zemí mimo EU, se kterými má EU uzavřeny harmonizační dohody, musí být takový výrobek podroben posouzení shody

s požadavky a až poté může být uveden na trh. V České republice je tato problematika upravena *zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky*, který ukládá výrobcům, resp. dovozcům povinnost sledovat aktuální nařízení vlády a pokud se dané nařízení vztahuje na výrobky, které jsou předmětem činnosti výrobce či dovozce, pak by měl zajistit, aby výrobky splňovaly základní požadavky uvedené v příloze daného nařízení, přičemž technické požadavky mohou být konkretizovány pomocí ČSN, zejména těmi, které jsou harmonizovány s evropskými normami. Dále by měl zajistit posouzení shody postupem stanoveným daným nařízením, označit výrobek způsobem stanoveným v příslušném nařízení vlády, nejčastěji značkou CE (Conformité Européenne), značící Evropskou shodu a posledním požadavkem je uchovávání dokumentace v rozsahu vymezeném nařízením vlády a to po stanovenou dobu.

- **Obecná bezpečnost**

Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů stanovuje další požadavky na podporu bezpečnosti výrobků uváděných do oběhu. Tento zákon se týká všech výrobků kromě výrobků již použitých, jako jsou např. starožitnosti. Zákonem jsou upravovány zejména obecné požadavky na bezpečnost výrobků, náležitosti dokumentace přikládané k výrobkům, označování výrobků a povinnosti veřejných institucí při zajišťování bezpečnosti výrobků, jakož i ochranu trhu před výrobky nevyhovujícími, dováženými zejména ze zemí, které nejsou součástí EU. Základní myšlenkou tedy je bezpečnost a ochrana zdraví pro spotřebitele.

- **Metrologie**

Jelikož kvalita výrobků musí být nějak či něčím posuzována, je pro nás důležitým oborem metrologie, protože bez měření se v oblasti zabezpečování jakosti obejít nelze. Předpokladem objektivního měření a jeho vyhodnocení je stanovení věrohodného měřidla. *Zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii* stanovuje celou řadu požadavků, týkajících se mimo jiné také podnikatelských subjektů. Pro případ porušení či nedodržení ustanovení zákona může Úřad pro normalizaci, měření a státní zkušebnictví podnikatelské subjekty penalizovat. [4]