

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Bakalářská práce

Analýza systému řízení jakosti ve vybraném podniku

**Analysis of the quality management system in selected
company**

Pavel Vondrovic

Cheb 2015

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza systémů řízení jakosti ve vybrané firmě“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v bibliografii.

V Chebu dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, za konzultace a rady, které mi poskytnul při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení podniku, že mi umožnilo přístup k informacím pro tuto bakalářskou práci.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Jakost, koncepce, principy a nástroje managementu jakosti | 8 |
| 1.1 Vymezení pojmu jakosti | 8 |
| 1.2 Koncepce a principy managementu jakosti | 9 |
| 1.2.1 Principy managementu jakosti..... | 9 |
| 1.2.2 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů..... | 11 |
| 1.2.3 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO | 12 |
| 1.2.4 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM | 13 |
| 1.3 Základní nástroje managementu jakosti | 14 |
| 1.3.1 Vývojový diagram | 14 |
| 1.3.2 Diagram příčin a následků | 15 |
| 1.3.3 Formulář pro sběr údajů..... | 16 |
| 1.3.4 Paretův diagram | 17 |
| 1.3.5 Histogram..... | 17 |
| 1.3.6 Bodový diagram..... | 18 |
| 1.3.7 Regulační digram..... | 19 |
| 2 Popis a analýza společnosti Agropodnik a. s. | 20 |
| 2.1 Profil společnosti | 20 |
| 2.2 Představení společnosti..... | 21 |
| 2.3 Popis organizační struktury | 23 |
| 2.4 Odběratelé | 24 |
| 2.5 Dodavatelé | 24 |
| 2.6 Portfolio produktů..... | 24 |
| 2.6.1 Distribuce PHM | 24 |
| 2.6.2 Stavební výroba | 25 |
| 2.6.3 Výroba prefabrikátů..... | 25 |
| 2.7 Informace o předpokládaném vývoji společnosti | 26 |
| 2.8 SWOT analýza..... | 27 |
| 3 Popis a analýza systému řízení jakosti ve firmě | 29 |
| 3.1 ISO řady 9000 a ISO 9001..... | 29 |
| 3.2 Zavedení systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2008 | 31 |
| 3.3 Popis sytému jakosti vybrané firmy..... | 36 |
| 3.3.1 Všeobecné požadavky..... | 36 |
| 3.3.2 Odpovědnost managementu..... | 37 |

| | |
|--|----|
| 3.3.3 Požadavky na dokumentaci | 39 |
| 3.3.4 Management zdrojů | 40 |
| 3.3.5 Realizace produktu | 42 |
| 3.3.6 Měření, analýza a zlepšování | 44 |
| 4 Vliv systému řízení jakosti na hospodaření podniku | 47 |
| 5 Vyhodnocení a návrh případných zlepšení | 49 |
| Závěr | 51 |
| Seznam tabulek | 52 |
| Seznam obrázků | 52 |
| Seznam zkratk | 52 |
| Seznam použité literatury | 53 |

Úvod

Co to je kvalita? Proč by se vůbec firmy měly o kvalitu zajímat? Na tyto otázky se moderní společnost a firmy snaží odpovídat již od začátku minulého století, ačkoliv kvalita je v povědomí lidí již od nepaměti. Během posledních desítek let se požadavky spotřebitelů na kvalitu výrobků rapidně zvýšily. To, co vyhovovalo spotřebitelům před dvaceti lety, už dneska jednoduše nefunguje. Je to dáno technickým pokrokem, ale i tím, že spotřebitelé už vědí, co mohou od výrobce požadovat. Dříve společnost nebyla tak informovaná jako dnes. V dnešním „světě internetu“, pokud spotřebitelé chtějí nějaký výrobek či službu, není nic snazšího, než si sednout k počítači a dohledat si veškeré informace nebo i najít nejlevnější cenu. Proto by se firmy měly zaměřovat na kvalitu, aby se již v tak silném konkurenčním prostředí prosadily.

Můžeme tedy vidět, že je na výrobce vyvíjen tlak a to nejen z pohledu požadavků kvality, ale i z pohledu nákladů na kvalitu a dalších faktorů. Východiskem z těchto problémů může být zavedení systému jakosti.

Cílem této práce je charakterizovat vybraný podnik, popsat zavedený systém jakosti v této firmě včetně jeho specifík, analyzovat systém řízení jakosti, uvést vliv systému řízení jakosti na hospodaření podniku a následně vyhodnotit analýzu a navrhnout případná zlepšení.

První část práce se zaměřuje na představení pojmů, jako jsou jakost, koncepce managementu jakosti a nástroje managementu jakosti. To především proto, aby se čtenář zorientoval v dané problematice. Druhá část práce je zacílena na představení společnosti AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s.. V této části je stručně popsána historie společnosti, odběratelé, dodavatelé, portfolio produktů, informace o předpokládaném vývoji a celá tato část je zakončena SWOT analýzou. Třetí část práce analyzuje systém řízení jakosti ve firmě. V této kapitole je uvedeno, jak vybraný podnik zaváděl systém jakosti podle normy ISO 9001 a je zde zanalyzován a popsán celý systém včetně porovnávání odlišností oproti normě samotné. Čtvrtá kapitola uvádí, jaký vliv má systém na hospodaření jakosti a to z různých pohledů. Závěrem celé práce je systém jakosti ve firmě zhodnocen a jsou navržena případná zlepšení.

1 Jakost, koncepce, principy a nástroje managementu jakosti

1.1 Vymezení pojmu jakosti

Jakost je pojem, který se v dnešní době týká bezpochyby všech výrobků či služeb a má také bezpochyby svou dlouhou historii. S prvními zmínkami se můžeme setkat již ve starověku. Začalo to v době, kdy si lidé začali sami zhotovovat nástroje pro svou potřebu, jako byl lov, stavba obydlí, zhotovení oděvů. Začali se zamýšlet nad tím, jestli jim vyrobené nástroje splňují jejich požadavky a představy. Sami si vytvořili jednoduchá kritéria pro své nástroje a nevědomky tak položili základy pro dnešní pojetí jakosti.

Kvalita postupně vstupovala do povědomí společnosti díky postupnému vývoji řemeslné a průmyslové výroby. To dalo impuls ke zvýšení kvality výrobků a touze si vybojovat své místo na trhu. Pohybujeme se v době, kdy se na jednom trhu vyskytovalo několik subjektů vyrábějících shodný sortiment zboží nebo také výrobky velice si podobné, které sloužily ke stejnému účelu. Zde nastala otázka, jak srovnat cenu s vlastnostmi zboží tak, aby cena odpovídala požadované kvalitě.

V první třetině dvacátého století byla jakost vymezena pouze jako kontrola spočívající v porovnání vyrobených výrobků s určitým technickým předpisem s rozlišením na dobré, neshodné, vadné, špatné kusy či zmetky. S prvními racionálními metodami je možné se setkat v 30. letech minulého století. Jednalo se o racionální metody, mezi něž patří metoda preventivního ovlivňování jakosti výrobků a také metoda následné výběrové kontroly. Tyto metody využívalo USA, ale po 2. světové válce jejich zájem o ně klesl. Jejich poznatky převzalo Japonsko začátkem 50. let. Na základě těchto poznatků a dalšího zdokonalení se Japonsko dostalo na vzestup a stalo se tak průmyslovou a vývozní velmocí. Díky tomu byla v roce 1956 založena organizace pro jakost (European Organization for Quality) 5 národními společnostmi. Během několika let se do této organizace začaly přidávat další národní organizace. [1]

„Znaky jakosti slouží k posuzování, hodnocení a měření jakosti či její úrovně, k rozhodování o dalším postupu s entitami (výrobky, službami atd.), tj. například k přijetí, schválení nebo zamítnutí entity, k formulaci opatření, k porovnávání se s jinými organizacemi, k rozhodování o udělení cen za jakost a jiných prestižních ocenění, k posuzování vývoje jakosti atd.. Znaky jakosti považujeme za matematické

veličiny, tedy za charakteristiky entity, které mají vždy na konkrétní entitě své určité hodnoty. Podle toho, jak můžeme s těmito hodnotami pracovat, jak je posuzovat a vzájemně porovnávat, rozlišujeme různé typy matematických veličin.“ [1, s. 9]

Ve statistických disciplínách se tradičně rozlišují znaky kvalitativní a kvantitativní. Máme tři základní typy znaků:

1. Kardinální, čili měřitelné znaky jakosti – Tyto znaky jsou vyjadřovány pomocí číselných hodnot. O těchto znacích můžeme zjistit, zda jsou rozdílné nebo stejné. Pokud jsou rozdílné, můžeme u nich zjistit jejich hodnotu rozdílu.
2. Ordinální, čili uspořadatelné znaky jakosti – Tyto znaky jsou vyjadřovány pomocí symbolů nebo pořadových čísel. O těchto hodnotách také můžeme zjistit, zda jsou rozdílné nebo stejné, ale rozdíl těchto hodnot není měřitelný, dá se pouze uspořádat podle hodnot.
3. Nominální, čili jmenné – Tyto znaky jsou vyjadřovány slovně nebo symboly. Hodnoty se pouze shodují nebo liší. U těchto znaků nelze zjistit jejich rozdíl.

1.2 Koncepce a principy managementu jakosti

1.2.1 Principy managementu jakosti

V současné době je obecně respektováno minimálně 11 základních principů, které se používají v organizacích pro efektivnější systémy managementu.

Princip zaměření na zákazníka

Podstatou této myšlenky je následující definice: *„Externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků“* [2, s. 26]

Ačkoliv je toto tvrzení pro manažery srozumitelné, častým problémem je to, jak mají tento princip naplňovat. Mezi nejdůležitější procesy a činnosti může patřit například:

- Definování pojmu zákazník
- Přijímání a analýza požadavků od zákazníků realizované pomocí marketingových technik
- Při stanovování cílů organizace se musí brát ohled na požadavky externích zákazníků

- Komunikace v organizaci prostřednictvím požadavků zákazníků musí být vedená a podporovaná vedením takovým způsobem, aby jim všichni zaměstnanci rozuměli
- Co nejrychlejší a efektivní splnění požadavků zákazníka a to takovým způsobem, aby výrobce či poskytovatel služby pružně reagoval na poskytnutí výroby, služby při co nejmenší spotřebě zdrojů apod.
- Neustálé zjišťování spokojenosti a také loajality – zkoumání názorů na dodané produkty
- Neustálé rozvíjení vztahů se zákazníky atd.

Princip vůdcovství

Tento princip je nesporně jedním z hlavních principů pro management jakosti. Ve svém základě lze tento princip definovat takto: *„Řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.“* [2, s. 27]

Z této definice můžeme určit, jaké aktivity jsou vyžadovány od manažerů organizací:

- Neustálé zkoumání potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran
- Stanovení poslání, vize, hodnot, politiky a strategie, jako je vytyčení cílů organizace, které budou důležité pro budoucnost
- Neustálé zlepšování zaměstnanců všemi možnými postupy a metodami tak, aby to bylo účinné
- Při procesech zlepšování by měl být vrcholový management také zapojen
- Rozvoj podpory a oceňování zaměstnanců za jejich osobní příspěvky k naplňování cílů organizace
- Rozvoj organizačních struktur se záměrem zlepšovat výkonnost organizace

Princip zapojení zaměstnanců

Za nejcennější kapitál jsou považovány znalosti zaměstnanců. *„Uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.“* [2, s. 27]

Jako základ tohoto principu musí organizace realizovat zejména následující procesy a činnosti:

- Musí proběhnout komunikace mezi všemi články organizace, každý musí vědět, jak jsou jeho role důležité pro plnění cílů organizace
- Odhalování bariér, dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců, např. audity, sebehodnocení, atd.
- Přidělování odpovědností a pravomocí zaměstnanců
- Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a týmů s ohledem na plnění individuálních cílů
- Aplikace metod jako je benchmarking a workshopy

Princip učení se

„Systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je východiskem k budoucím úspěchům organizace.“ [2, s. 28]

K naplňování tohoto principu je nutné realizovat následující procesy a činnosti:

- Definovat úroveň a rozsah požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců
- Plánovat a uvolňovat zdroje pro rozvoj způsobilosti a znalostí zaměstnanců
- Plánovat přístupy, metody a rozsah různých forem učení se organizace
- Realizovat výcvik a další formy učení se
- Posuzovat efektivnost procesů učení se
- Dodržovat stálý kariérní rozvoj pro všechny skupiny zaměstnanců

Mezi další principy patří například princip flexibility, princip neustálého zlepšování, princip procesního přístupu, princip managementu na základě faktů, princip systémového přístupu k managementu, princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli, princip společenské odpovědnosti [2]

1.2.2 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů

Koncepce na bázi odvětvových standardů se řadí mezi nejstarší koncepce. Svou složitostí ji můžeme zařadit mezi koncepce ISO a TQM. Začátkem 70. let minulého století některé korporace začaly přemýšlet nad tím, že je potřeba vytvořit systémové přístupy k managementu jakosti. Na tyto systémy měly určité požadavky, které byly zaneseny do norem a mnohé z nich mají platnost i dnes v různých jednotlivých

odvětvích. Jako příklad můžeme zmínit ASME kódy, které patří do oblasti těžkého strojírenství, API standardy, které zabezpečují jakost produkce olejářských trubek, speciální publikace AQAP řady 2100 k managementu jakosti, které se vztahují na dodavatele armády členských zemí NATO atd.. Ačkoliv je každý z těchto standardů ve své podstatě jiný, všechny mají něco společného. Všechny tyto standardy jsou náročnější než normy ISO 9000. Tyto normy nejsou použitelné pro malé podniky a organizace poskytující služby. V posledních letech vysoce narostl zájem o tyto odvětvové standardy, podle některých informací jich je ve světě více než šest desítek. Pro tuto skutečnost je důvodem, že pouhá implementace norem ISO řady 9000 není dostačující k vytvoření moderního systému managementu jakosti. [2]

„Mezi základní charakteristiky těchto standardů patří:

- *Respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, obohacují ji však o mnohé další požadavky moderního managementu*
- *Vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví*
- *Na rozdíl od norem ISO řady 9000 nejsou generické, to znamená, nemají omezenou platnost pro všechna odvětví*
- *Vyžadují speciální postupy, certifikace systému managementu, které jsou mnohem náročnější než certifikace podle normy ISO 9001*
- *Právě pro svou náročnost jsou v současnosti respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích*
- *Některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců, čímž berou ohled i na jiné zainteresované strany, nejsou externí zákazníci“ [2, s. 42]*

1.2.3 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO vznikla v roce 1987, kdy mezinárodní organizace pro normy ISO uveřejnila vůbec poprvé normy, jež měly stanovit požadavky na systémy jakosti. Tyto normy dostaly označení ISO řady 9000. V průběhu let až do současnosti se tato řada dočkala mnoho změn a inovací. První takovou změnou či inovací si řada prošla v roce 1994. Změna se týkala jak obsahu, tak i struktury. Další rozsáhlé změny následovaly v roce 2000 a 2008. Aby byla koncepce dostupná i pro české firmy, které mají o ní zájem, byla většina těchto norem převedena do norem ČSN.

ISO normy řady 9000 jsou souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Nejsou nikterak zavazující, ale pouze doporučující. Pro organizaci se tyto normy stávají zavazující, když se organizace zaváže svému odběrateli k tomu, že zavede systém řízení jakosti podle normy ISO řady 9000. Řada 9000 zahrnuje standardy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 a ISO 9004. Koncepce ISO je nástroj, který velmi přísně stanovuje směrnice, postupy a předpisy, ty musí jak organizace, tak zaměstnanci dodržovat. Velice důležitá je dokumentace v celém systému řízení jakosti. Veškeré činnosti zabezpečování jakosti musí být detailně popsány a definovány. Zároveň musí být definovány pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. [3]

Daleko více se koncepcí ISO budeme zabývat v praktické části této bakalářské práce.

1.2.4 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Total Quality Management je technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech aspektech. Je to jedna z manažerských filozofií, která se skládá z řízení kvality a zároveň ze strategického řízení. Pokud se podíváme do historie této koncepce, můžeme její začátky najít již v 60. letech 20. století v Japonsku.

„Mezi obecné principy patří:

- *Zaměření na zákazníka*
- *Leadership*
- *Zapojení pracovníků*
- *Procesní přístup*
- *Systémový přístup*
- *Rozhodování na základě faktů*
- *Trvalé zlepšování*
- *Vzájemně výhodná partnerství“* [4, s. 223]

Mezi modely úspěšnosti patří například model Demingovy ceny, model ceny Malcolma Baldrige, model CAF a model Excellence EFQM.

EFQM

Odborníci z Evropské nadace pro management kvality EFQM přezkoumali způsoby řízení nejlepších firem v Japonsku a v Americe. Evropský model TQM byl vytvořen v roce 1991 a přímo vychází z výsledků studie odborníků z Evropské nadace pro management kvality. Během let 1991 až 1998 byl tento model neustále vylepšován a modifikován. V roce 1999 se dočkal konečné verze a dostal nový název „The EFQM Excellence Model“. Tento nástroj na řízení organizace se řadí mezi nejlépe propracované nástroje za posledních pár let. V podstatě je to manažerský nástroj, který systematicky a trvale přezkoumává kvalitu organizace. Tento nástroj přezkoumává zaměstnance, strategická rozhodnutí, vedení, financování a klíčové výsledky. Model je využíván mnoha organizacemi. [4]

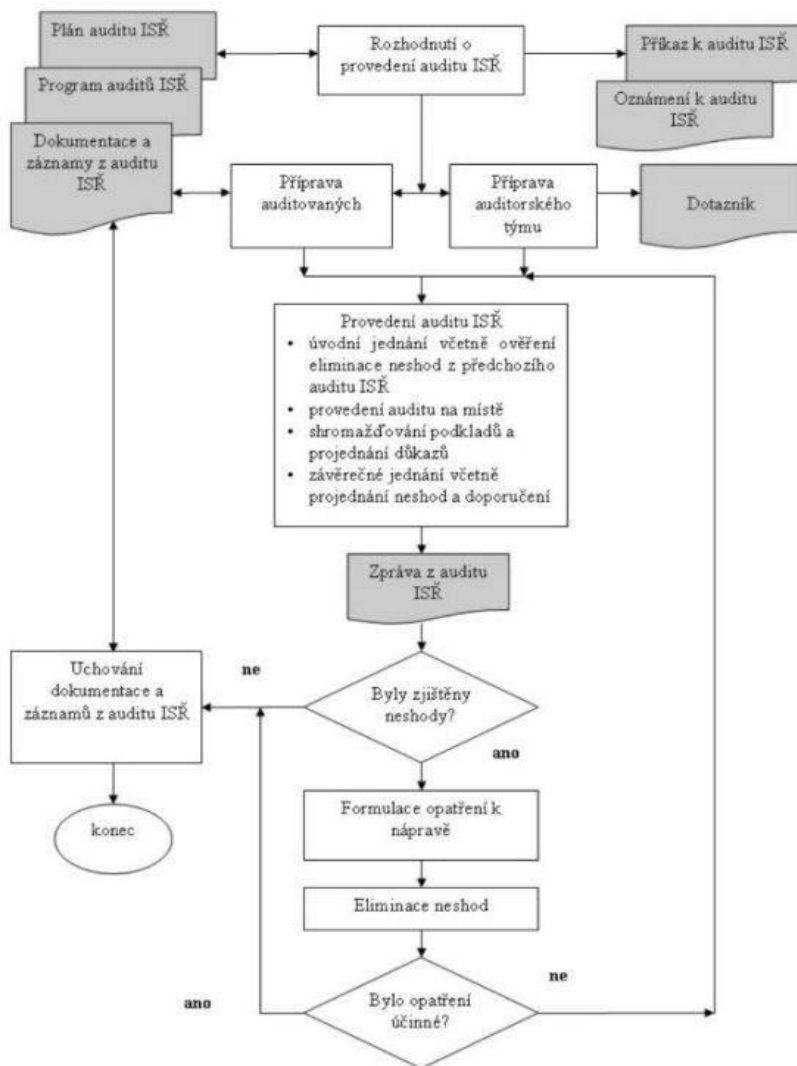
1.3 Základní nástroje managementu jakosti

V teorii managementu jakosti se můžeme setkat se sedmi základními nástroji. Tyto nástroje lze charakterizovat jako pevně stanovený soubor grafických technik napomáhajících řešení problémů s kvalitou. Mezi tyto základní nástroje patří diagram příčin a následků, vývojový diagram, formulář pro sběr údajů, histogram, Paretův diagram, regulační diagram a bodový diagram. Tyto základní nástroje byly rozvinuty v Japonsku především K. Ishikawou a W. E. Demingem.

1.3.1 Vývojový diagram

Tento nástroj byl vytvořen pro grafické znázornění posloupnosti a návaznosti kroků určitého procesu. Diagram lze využít k popisu různých procesů již existujících, tak i navrhovaných. Je vhodným nástrojem pro analýzu procesů, jeho následných kroků a zjištění míst, kde vznikají problémy. Jeho výhodou je snadné pochopení procesů díky možnosti názorného zobrazení. V případě složitějších procesů však může docházet k nadbytečnému zjednodušení a následným problémům se zachycením výjimek nebo souběžných činností. [4]

Obrázek č. 1 - Znáornění vývojového diagramu



Zdroj:

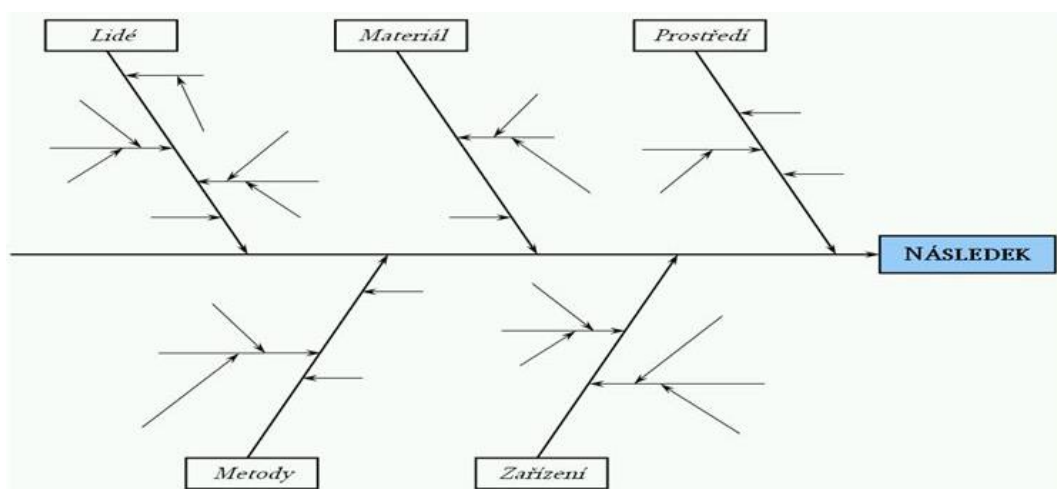
http://isr.dashofer.cz/onb/images/isr/20/9.2.3.2/CZ_ISR_009_002_003_002_0002_01.jpg

1.3.2 Diagram příčin a následků

Tento diagram je dalším z grafických nástrojů. Analyzuje všechny příčiny k určitému následku. Diagram příčin a následků je také znám pod názvem Ishikawův diagram nebo digram rybí kosti. Diagram rybí kosti se nazývá díky tvaru diagramu. Diagram příčin a následků byl poprvé použit japonským odborníkem Kaoruem Ishikawou v roce 1943. Diagram ukazuje všechny myšlenky a náměty za pomoci systémového přístupu k dořešení problému. Diagram příčin a následků je velmi důležitý a měl by se používat jako prvotní řešení problémů, které jsou způsobovány několika příčinami. Diagram je

jednoduchý na pochopení, a proto se dá použít při řešení problémů týmem nebo většími skupinami. V takto stanovených týmech či skupinách se pracuje využitím metody brainstormingu. Takto vytvořené týmy a skupiny mohou dojít k novým a zajímavým řešením. Je důležité, aby složení týmů a skupin bylo odpovídající zadanému problému, to znamená, aby ve složení těchto skupin byli dostatečně kvalifikovaní odborníci. Není však od věci, pokud jsou v týmech i laikové, protože zadaný problém mohou vidět z jiného úhlu pohledu. Je nutné, aby tým či skupinu řídil zkušený vůdce. [4]

Obrázek č. 2 - Znárodnění diagramu příčin a následků



Zdroj: http://images.slideplayer.cz/7/1946929/slides/slide_3.jpg

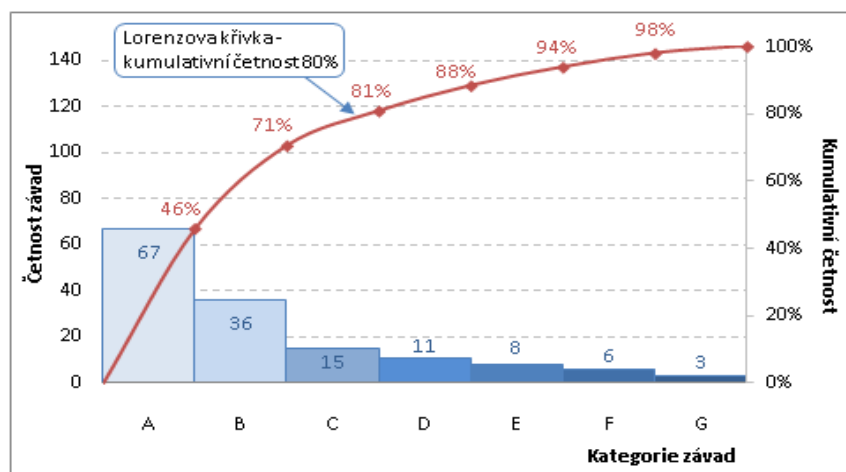
1.3.3 Formulář pro sběr údajů

Tyto formuláře se vytvářejí pro uspořádané shromažďování údajů, které jsou určeny pro řízení a zlepšování jakosti. Údaje, které se shromažďují, se používají pro hodnocení stavů procesů a jejich následné zlepšování. Obvykle mají tyto formuláře papírovou podobu, avšak v dnešní době informačních systémů se stále častěji využívá jejich elektronická podoba, která šetří přírodu a krátí čas na vyhodnocení. Elektronická podoba formulářů přináší mnoho výhod, které jednoduše papírová podoba nemá. Umožňuje automatickou ochranu proti záznamu nesprávných údajů, automatickou kontrolu úplnosti zaznamenaných údajů, rychlé vyhodnocení údajů, grafické znázornění výsledků a mnoho dalších výhod. Ale přesto tyto formuláře musí být zpracovány obecnými zásadami pro tvorbu a sběr údajů. [4]

1.3.4 Paretův diagram

Tento základní diagram je nesporně jedním z nejdůležitějších nástrojů každého manažera. Pomáhá mu určit si při problémech priority, aby bylo účelně využito zdrojů a zároveň dosaženo maximálního efektu. Diagram dostal jméno podle italského ekonoma W. Pareta, který v 19. století popsal nepravidelné rozložení bohatství mezi obyvateli – tzv. Paretův princip. Podle něho vysoký podíl veškerého bohatství vlastní jen malé procento obyvatel. Na tomto základě pracoval i J. M. Juran, ten princip přemoduloval a upravil ho do oblasti jakosti. Jeho formulace prakticky říká, že většina problémů je zapříčiněná malým podílem činitelů, kteří se na nich podílejí. Uvedený princip se také nazývá jako pravidlo 80/20. [4]

Obrázek č. 3 – Paretův diagram

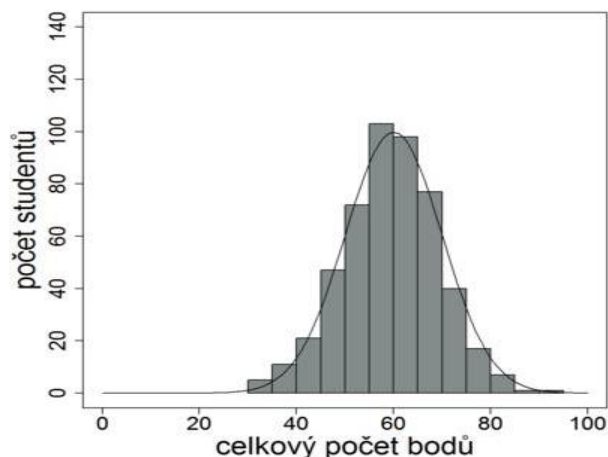


Zdroj: <http://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>

1.3.5 Histogram

Histogram má podobu sloupcového digramu, který ukazuje rozdělení četnosti hodnot v intervalech. Využívá se pro hodnocení shromážděných údajů či dat. Avšak velmi důležité je, že tento digram lze použít až při určitém počtu údajů, které se budou hodnotit. Pokud však náš soubor dat nemá tak velký počet údajů, je možnost zvolit tzv. krabicový diagram. Krabicový diagram zobrazuje úroveň kvartilů, maximální a minimální hodnotu souboru a případné odlehlé hodnoty. Histogram má nejčastěji zvoncovitý tvar, ten odpovídá normálnímu rozdělení. Toto rozdělení sledovaného znaku se vyskytuje zejména v případech, kdy variabilita hodnot je vyvolána působením náhodných příčin, tedy řadou neidentifikovatelných příčin, z nich každá se na celkové proměnlivosti podílí jen malou měrou. [4]

Obrázek č. 4 – Histogram zvoncovitého tvaru



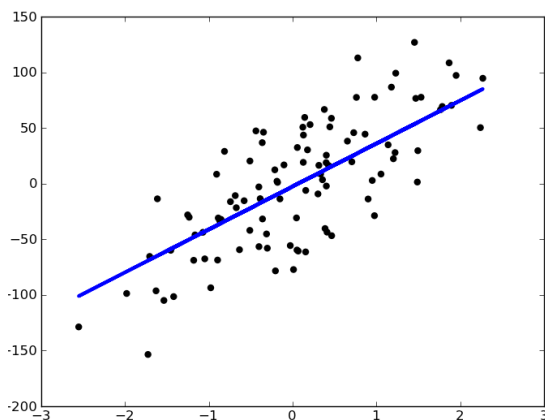
Zdroj: <http://www.wikiskripta.eu/index.php/F%C3%B3rum:Testy>

1.3.6 Bodový diagram

Mezi další grafické metody patří i bodový diagram. Zabývá se vztahy mezi dvěma proměnnými. Těmi mohou být například dva znaky jakosti, mezi nimiž se posuzuje souvislost, souvislosti mezi určitým znakem jakosti výrobku a jednotlivými parametry procesu, posuzování, jak dalece údaje měřidla odpovídají referenčním hodnotám apod.. [4]

„Rozmístění bodů v bodovém diagramu odpovídají jednotlivým dvojicím hodnot příslušných proměnných, charakterizuje směr, tvar a míru těsnosti závislosti mezi sledovanými proměnnými. Sestrojený bodový diagram podává základní grafickou informaci o vzájemné souvislosti dvou sledovaných proměnných“. [5]

Obrázek č. 5 – Příklad bodové digramu



Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Korela%C4%8Dn%C3%AD_diagram

1.3.7 Regulační digram

Regulační diagram je dalším ze základních grafických nástrojů umožňující odlišit variabilitu procesu způsobenou vymežitelnými příčinami od variability způsobené náhodnými příčinami. Pro nalezení vhodných aktivit zlepšování jakosti je tento výrok velice zásadní. Regulační diagram se nejčastěji používá pro vyhodnocení stability procesu, pro určení, kdy proces potřebuje úpravy, či pro potvrzení, že se proces zlepšil.

[4]

2 Popis a analýza společnosti Agropodnik a. s.

2.1 Profil společnosti

Název firmy: AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s.

IČO: 45350272

DIČ: CZ45350272

Datum zápisu: 1. července 1992

Předmět podnikání: Opravy silničních vozidel

Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Diagnostická, zkušební a poradenská činnost v ochraně rostlin a ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky

Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů

Kovářství, podkovářství

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Výroba a zpracování paliv a maziv a distribuce pohonných hmot

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Domažlice, Masarykova 523, 344 01

Počet zaměstnanců: 85 stálých zaměstnanců

Základní kapitál: 90 344 000 Kč

Akcie: 90 344 ks v hodnotě 1000,-/ks

[6]

2.2 Představení společnosti

Akciová společnost vznikla z bývalého Agropodniku Domažlice zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni dne 1. 7. 1992 (oddíl B, vložka 261). Společnost se nachází v Plzeňském kraji na okraji města Domažlice v průmyslové části nedaleko vlakového nádraží.

Obrázek č. 6 – Logo společnosti



Zdroj: <http://www.agropodnik.eu/agpdomazlice/>

Firma se pohybuje na trhu již 37 let nejen v Domažlickém okrese a zaměstnává kolem 85 stálých kvalifikovaných zaměstnanců. Agropodnik není firma se zaměřením pouze v jednom odvětví. Specializuje se na tři poměrně odlišné činnosti. Těmi je distribuce a výroba pohonných hmot, stavební výroba a výroba prefabrikátů.

Za svou již poměrně dlouhou historii si agropodnik prošel řadou změn. Nejvýznamnější změnou byla akvizice holdingem Agrofert a.s. v únoru 2012.

Na počátku se firma zaměřovala na zemědělskou činnost a to převážně půjčováním zemědělské techniky malým zemědělcům nebo družstvům, pro které byla koupě sezonních strojů nad jejich možnosti. V průběhu let začala rozšiřovat tuto činnost. Odběratelům byla nabízena ochrana rostlin, sklizeň senážních a silážních hmot (pomocí samohodných řezaček) a doprava těchto hmot. Firma se dále začala zaměřovat na prodej průmyslových hnojiv, které nakupovala převážně od chemických závodů holdingu AGROFERT a. s.. Jednalo se o tuhá, kapalná hnojiva a dolomitický vápenec. Ty ukládala ve svých skladech a zákazníkovi je buď převezla do jeho skladu, nebo sama aplikovala pomocí vlastních rozmetadel a postřikovačů. Poslední službou, kterou Agropodnik nabízel, bylo skladování sypkých hmot (cement, popílek, vápenec).

Tyto služby byly poskytovány především v okrese Domažlice, rovněž však i v přilehlých okresech. Obchod s hnojivy přesahoval až do přilehlých regionů SRN. V oblasti poskytování služeb zemědělcům směřoval vývoj v neprospěch Agropodniku.

Hlavní příčinou bylo to, že zemědělské společnosti si začaly pořizovat vlastní techniku a prostředky a tudíž už nevyužívaly služby firmy v takovém měřítku jako dřív. Velkou výhodou pro podnik v oblasti obchodu s průmyslovými hnojivy byly vlastní sklady s velkou kapacitou a dobrým rozmístěním. V rámci specializace činností došlo v roce 2013 k odštěpení zemědělského úseku do firmy Primagra a. s., která je součástí holdingu Agrofert a. s. a specializuje se na služby zemědělcům a zemědělskou prvovýrobu.

Úsek zemědělství nebyl jedinou činností, kterou podnik provozoval. V 90. letech vznikl úsek spedice. Kamionová doprava byla pořízena původně pro dopravu průmyslových hnojiv pouze do vlastních skladů. Avšak časem si situace vynutila postupné rozšíření i o dopravu dalších zemědělských komodit či kameniva jako služby pro zákazníky. Velká část dopravy byla prováděna v zahraničí, především v SRN. Aby tuto činnost mohl podnik provozovat, potřeboval k tomu vlastní základnu dopravních prostředků. Těmi bylo 10 vlastních kamionů (8 pro přepravu sypkých hmot, 1 plachtový návěs a 1 cisterna pro přepravu kapalných hnojiv). Mimo provozování vlastní dopravy Agropodnik prováděl spediční činnost a zaměstnával kamiony externích dopravců.

Bohužel konkurence v této oblasti byla enormní, negativní dopad měla i vysoká cena pohonných hmot a nemožnost promítnutí zvýšených nákladů do ceny dopravy. I tato činnost byla v roce 2013 odštěpena do specializované firmy AGF logistics s. r. o., která zabezpečuje dopravu komodit v rámci celého holdingu Agrofert a. s..

Jelikož zemědělství a spedice jsou proměnlivá odvětví, nezůstal podnik pouze u těchto dvou činností, ale vybudoval si zázemí i v jiných oblastech. A to v oblasti pohonných hmot a v oblasti výroby stavebních hmot. Z těchto činností se v průběhu let staly stěžejní činnosti podniku a budou dále popsány v následujících kapitolách.

V roce 2012 byla akciová společnost Agropodnik odkoupena firmou AGROFERT a. s. a od toho roku spadá pod její koncern. Koncern AGROFERT se v současné době skládá z více než 200 dceřiných společností podnikajících v sektoru chemie, zemědělství, potravinářství, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů energií a nově i lesnictví, těžby a zpracování dřeva a v oblasti médií. V rámci zvyšování kvality služeb zákazníkům byla v minulých letech postupně provedena certifikace systému kvality ISO 9001 a evropská certifikace ISCC, která ověřuje zapojení do evropského systému, jehož cílem je ověření

úspor produkce skleníkových plynů při výrobě a použití biopaliv ve srovnání s klasickými fosilními palivy. [6]

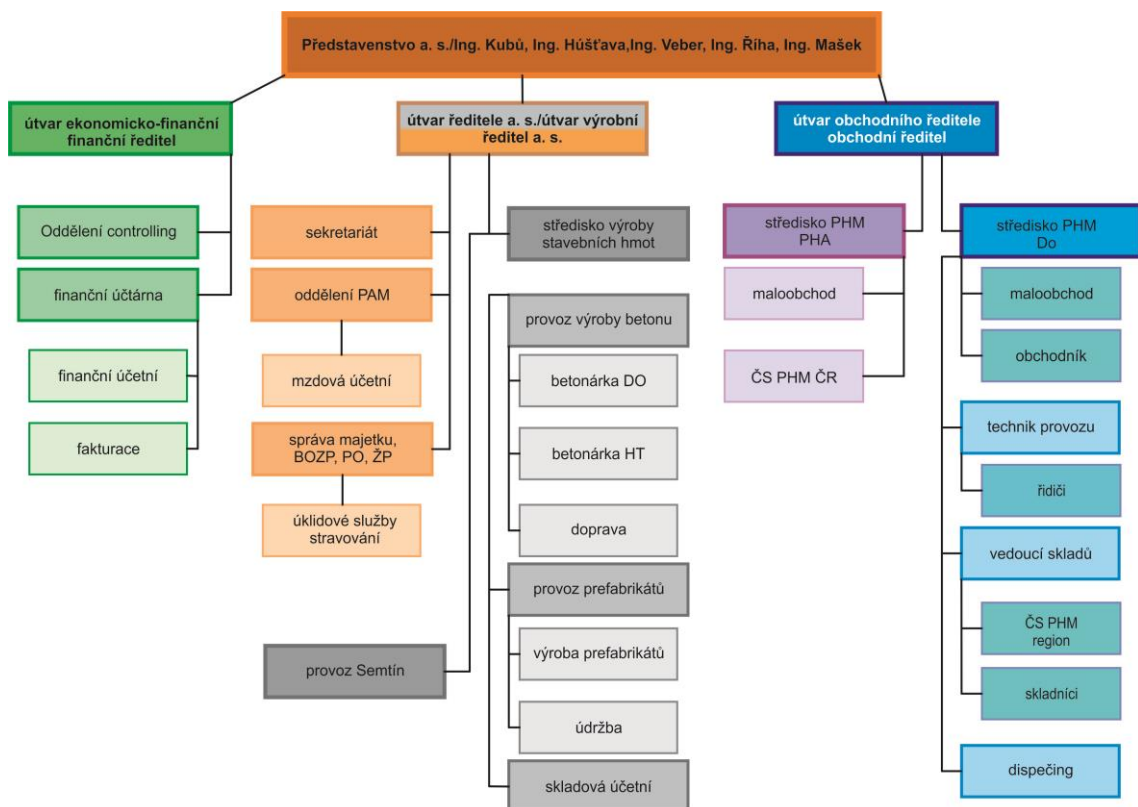
2.3 Popis organizační struktury

Způsob jednání za společnost:

Za představenstvo navenek jménem společnosti jednají členové představenstva takto:

- Společně dva členové představenstva, z nichž alespoň jeden je předsedou nebo místopředsedou představenstva, ve všech ostatních záležitostech
- Samostatně člen představenstva, jehož k tomuto jednání v určitém rozsahu nebo na určitou dobu představenstvo pověří svým rozhodnutím
- Společně všichni členové představenstva v záležitostech zcizování nebo zatěžování akcií a jiných účastnických podílů

Obrázek č. 7 - Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od ředitele společnosti

Statutární orgány

Agropodnik využívá dualistický systém. Má stejně jako každá akciová společnost své představenstvo a dozorčí radu. Představenstvo se skládá z pěti členů, jejím předsedou je

Ing. Martin Kubů a místopředseda je Ing. Ivan Húšťava, MBA. Představenstvo má za úkol řídit společnost v době mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. Dozorčí rada se skládá ze tří členů, předsedou je Ing. Renata Hašková. Úkolem dozorčí rady je dohlížet na působnost představenstva, má povoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Její členy vždy volí rozhodnutím jediného akcionáře společnost AGROFERT, a. s.. [6]

2.4 Odběratelé

Díky tomu, že je spektrum činností Agropodniku celkem široké, je také odběratelská základna pestrá. Proto v této práci budou zmíněni pouze někteří odběratelé i dodavatelé. Pokud se zaměříme na oblast pohonných hmot, můžeme vidět, že největšími odběrateli jsou firmy skupiny Agrofert a. s. (Primagra a. s., AGF logistics s. r. o., Kostelecké uzeniny, atd.).

V oblasti výroby betonu je portfoliem odběratelů bohaté (od soukromníků přes malé stavební firmy až po nadnárodní společnosti Metrostav, Skanska, Hochtief, Wolfssystem, atd.).

Pro prodej prefabrikátů firma využívá firmu ATRO beton Klatovy s. r. o. a jedná se o betonové ohradníky, konstrukce, apod.

Co se týče stavební činnosti podniku, firma poskytuje dlažbu a další stavební materiály místním stavebním firmám jako jsou KARPEM a. s., Ferda's group s. r. o., Stavebniny 007 s. r. o. [6]

2.5 Dodavatelé

Stejně jako u odběratelů i zde je základna široká. Pohonné hmoty a věci pro jejich výrobu dodává firma UNIPETROL RPA s. r. o. Pro výrobu betonu a prefabrikátů dodávají své výrobky firmy Českomoravský cement a. s. (cement), BASF s. r. o. (přísady do betonu), LB Minerals s. r. o. (kamenivo do betonu, písek), Feron a. s. (železo do betonu). [6]

2.6 Portfolio produktů

2.6.1 Distribuce PHM

Distribuce a výroba pohonných hmot je nosnou činností podniku. Jde zejména o provozování daňového skladu PHM, který zásobuje pohonnými hmotami západočeský a

část jihočeského a středočeského regionu, umožňuje skladování a aditivaci PHM, míchání biopaliv. Společnost disponuje vlastní sítí čerpacích stanic pokrývající celou ČR. Velkou výhodou je napojení skladu pohonných hmot na vlastní železniční vlečku. Nyní firma provozuje celkem 8 veřejných čerpacích stanic (Bělá nad Radbuzou, Podbořany, Dobrovice, Kněžmost, Vilémov, Hustopeče, Klatovy, Nezvěstice) a 6 neveřejných čerpacích stanic (Domažlice, Staňkov, Hostouň, Kostelec, Planá, Hodonín), které jsou pouze pro zákazníky s firemními kartami. Úsek pohonných hmot disponuje vlastní dopravní kapacitou v podobě automobilových cisteren na pohonné hmoty. Firma též distribuuje oleje, maziva a provozní kapaliny v libovolném množství. Zákazníci si mohou objednat dodávku motorové nafty, směsné nafty, bionafty, všechny druhů benzínů, nebo AdBlue pomocí autocisteren o různém objemu do 40 000 litrů. [6]

2.6.2 Stavební výroba

Firma provozuje dvě betonárky pro výrobu betonových směsí. Jedna se nachází přímo v Domažlicích a druhá je umístěná v Horšovském Týně. Obě betonárky jsou plně automatizovány a mají hodinový výkon 40–45 m³. Doprava a čerpání betonových směsí je zabezpečena vlastní technikou firmy. Mimo těchto dvou provozoven buduje další betonárnu v Semtíně na Pardubicku s plánovaným zahájením provozu na jaře 2015. Je záměrem dále rozvíjet výrobu a zpracování betonových směsí v tomto regionu. [6]

Produkty ze stavební výroby jsou:

- Betony dle ČSN EN 206-1 Z3:2008, tab. F.1 a tab. F.2
- Ekonomické betony dle PN AGP 01/11
- Podlahové potěry dle ČSN EN 13 813 (C5 až C35)
- Podlévané vrstvy a stabilizace, popílkocementové suspenze
- Anhydritové lité podlahové potěry
- Další produkty dle požadavků zákazníka

2.6.3 Výroba prefabrikátů

Jde o hromadnou výrobu stavebních dílů tzv. prefabrikátů. Pro výrobu těchto dílů je potřeba specializované výrobní technologie. Jednotlivé prefabrikáty jsou vyráběny z betonu a oceli. Prefabrikace výrazně urychluje, zlevňuje a zefektivňuje výstavbu, minimalizuje mokré procesy na stavbě a u těchto dílů dosahuje větších rozměrových přesností. Agropodnik se specializuje hlavně na zemědělský sektor.

Vyrábí stájové železobetonové rošty pro selata, prasata, telata a skot, dále železobetonové ohradníky.

Produkty z výroby prefabrikátů:

- Stájové železobetonové rošty pro veškerý dobytek, železobetonové ohradníky. Obchodní zastoupení zabezpečuje firma Atro-beton s. r. o., Klatovy, která je zároveň nositelem licence německé firmy Betonwerk Schwarz z Tögingu. Výrobky jsou určené pro trhy v ČR, SR, Německu, Slovinsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině.
- Betonová dlažba 30x30 cm, 40x40 cm a 50x50 cm. Odběratelem jsou sítě stavebnin v regionu okresu Domažlice, Klatovy a Tachov.
- Prefabrikáty pro kolejové polní cesty. U nich je investorem stát prostřednictvím Pozemkových úřadů. Cesty jsou budovány v rámci pozemkových úprav a revitalizace krajiny. V poslední době vzniká poptávka po uvedených výrobcích také v rámci protipovodňových opatření. Výroba je velmi lukrativní, ale velmi nárazová – od 200 ks/rok po 25.000 ks/rok.
- Podhrabové plotové desky 245x20x5 cm nebo 295x20x5 cm. Zákazníkem jsou v tomto případě rovněž stavebniny, případně přímo fyzické osoby.

[6]

2.7 Informace o předpokládaném vývoji společnosti

Od transformace společnosti na akciovou společnost v roce 1992 bylo dosaženo pouze jednou negativního hospodářského výsledku a to v roce 2008 ve výši 20,7 milionů korun. Příčinou byla chybná rozhodnutí předchozích statutárních orgánů a odpis neuhrazených pohledávek. Vytvořená ztráta byla postupně hrazena z výsledků roku 2009–2011 a doplacena v roce 2012. Mimo uvedenou výjimku společnost stabilně dosahuje kladných hospodářských výsledků v rozmezí 3 až 9 milionů korun. V roce 2013 činil zisk HV 14 708 tis. Kč po zdanění. Tyto výsledky samy o sobě říkají, jak je firma stabilní, a že se jí daří. Příznivě na výsledky společnosti působí značná diverzifikace portfolia činností.

Do budoucna se dá očekávat celkový růst společnosti a to díky tomu, že je podnik v koncernu AGROFERT. Koncern AGROFERT přináší společnosti možnost expandovat na nové trhy hlavně v oblasti distribuce pohonných hmot, ale také i

v ostatních oblastech. Novými trhy jsou myšleny přilehlé kraje České republiky a případně i zahraniční. Dále přináší stabilizaci společnosti a úsporu nákladů prostřednictvím vypisování soutěží na dodávky klíčových služeb a produktů centrálním nákupem.

V současné době je společnost samofinancovaná bez potřeby úvěrů a je finančně stabilní. Firma plánuje rozvoj v oblasti výroby betonů, transforbetonů. Velkým přínosem by měla být již započatá stavba nové betonárky v Pardubickém kraji, které předcházelo důkladné seznámení s místním trhem. Po dokončení této stavby by společnost chtěla v tomto kraji ještě více expandovat formou pořizování dalších betonárek.

Největší rozvoj je však plánovaný v distribuci PHM. Společnost bude v příštích obdobích zavádět jednotný brand (značku) pro své čerpací stanice. Plánuje zavést jednotnou tankovací kartu, která bude umožňovat tankování ve vlastní síti čerpacích stanic a minimálně v jedné velké síti (OMV, Benzina). Všichni zákazníci holdingu AGROFERT (30 000 lidí) by mohli natankovat prostřednictvím této karty ve firemních sítích. Vyúčtování se provede formou srážky ze mzdy. Druhou možností by bylo natankování u čerpací stanice jiné sítě, která by tuto kartu akceptovala. V tomto případě by zaměstnanec zaplatil hotově, ale přitom by dostal slevu.

Do zatím provozované sítě čerpacích stanic budou nadále doplňovány další neveřejné čerpací stanice z holdingu AGROFERT. Tento model bude postupně zaveden i ve Slovenské republice. Posledním z plánů v blízké budoucnosti je rozšíření kapacity daňového skladu PHM a to na dvojnásobnou až trojnásobnou velikost. [6]

2.8 SWOT analýza

Tato metoda určuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby určitého subjektu. Výsledky této analýzy nelze pouze tipnout, ale jsou měřitelné. Níže uvedená analýza byla vytvořena na základě informací zdroje [6].

Vnitřní prostředí

Silné stránky:

- Významné postavení na trhu
- Široké spektrum činností
- Finanční stabilita

- Splnění ISO 9001:2008
- Technologické know-how
- Technologické vybavení
- Dopravní dostupnost
- Napojení na železnici
- Kvalifikovaný personál
- Daňový sklad PHM

Slabé stránky:

- Malá prezentace firmy
- Manipulace s nebezpečnou látkou – výbušnost, hořlavost, nebezpečí pro životní prostředí

Vnější prostředí

Příležitosti:

- Nové trhy
- Nové technologie
- Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků
- Neustálým zkvalitňováním výrobků být vždy krok před konkurencí

Hrozby:

- Vstup nového konkurenta na trh
- Zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence
- Neshody s dodavateli nebo odběrateli
- Legislativní a kontrolní mechanismy (daně, cla, omezení)
- Nutnost přesného dodržování velkého množství kvalitativních ukazatelů předepsanými normami pro PHM

3 Popis a analýza systému řízení jakosti ve firmě

V dnešní době firmy často přemýšlí nad tím, jak se lépe prosadit na trhu, jak vylepšit podnikové procesy, jak přinést zákazníkovi něco navíc, čímž by se odlišovaly od konkurence a čímž by si zajistily zákaznickou loajalitu. Často však neví, jak toho dosáhnout. Určitým řešením může být zaměření se na jakost, kvalitu či zavedení systémů řízení jakosti. Zavedení systému řízení jakosti může firmě přinést snížení nákladů, přilákat nové zákazníky, přinést vstup na nové trhy a také snížení zmetkovosti.

Firma Agropodnik Domažlice, také nad těmito příležitostmi přemýšlela a proto se rozhodla pro zavedení systému řízení jakosti. [6]

3.1 ISO řady 9000 a ISO 9001

Nejběžněji se v České republice můžeme setkat se systémy řízení kvality na základě norem ISO řady 9000. Ačkoliv první zmínky o potřebě systémů jakosti nalezneme již ve 20. letech minulého století a to při vzniku sériové výroby, kdy nastala potřeba, aby si výrobky udržely stejnou úroveň kvality při výrobě, první prokazatelné záznamy lze nalézt až po druhé světové válce. Samotné systémy řízení kvality ISO řady 9000 mají své základy v 80. letech minulého století v Anglii. Odtud se norma rozšířila do celé Evropy a následně po tomto rozšíření začaly vznikat firmy, které se zabývají ověřováním plnění norem. Dnes existuje celá řada certifikačních společností. V posledních letech se v České republice velmi rozšířil počet firem, které mají zaveden systém jakosti dle norem ČSN ISO. Jedná se především o střední a velké podniky. Zejména v poslední době si však můžeme všimnout, že certifikát vlastní i malé podniky. Pokud se podíváme na situaci ohledně ISO norem například v sousedním Německu, zjistíme, že certifikaci ISO mají zavedenou pouze velké společnosti. V České republice jsou firmy často nuceny k certifikaci ze strany odběratelů, které mají již systém zavedený. Avšak mnoho firem je donuceno k certifikaci i státem. Existuje totiž zákon o veřejných zakázkách, který firmám nařizuje, pokud se chtějí účastnit veřejné zakázky, že musí mít zaveden systém řízení jakosti na základě certifikace ISO. A tak se pro mnoho firem stalo zavedení systému jakosti nezbytností. Z této situace tak nakonec těží firmy, které se soustřeďují na certifikaci ISO. Existují takové firmy, které nabízejí zavedení certifikátu ISO za velmi nízké částky. Je nutno říci, že při zavedení od takové firmy se v podniku nezmění ani nezlepší žádné procesy a jde o ryze formální záležitost. Firemní procesy zůstávají beze změny, firma se pouze může chlubit certifikátem.

Korektní zavedení systému jakosti i v jen malé firmě totiž snadno přesahuje částku nad desetitisíce až statisíce Kč.

Koncepci ISO řady 9000 si v dnešní době mohou zavést firmy, organizace, společnosti, které se zabývají různými odvětvími např. výrobou, distribucí, servisem atd. Tím, že si tento systém řízení jakosti může zavést prakticky jakákoliv firma, lze tuto normu označit za univerzální. Proto se normy této řady staly pro podniky po celém světě, které chtějí zavést systém řízení jakosti, populární a nejvhodnější. Normy jsou vytvářeny a spravovány Mezinárodní organizací pro normalizaci. Tato organizace vznikla v roce 1946 a od té doby vydala více než 19 500 mezinárodních standardů. [7]

Normy řady 9000 lze rozdělit do tří hlavních řad:

- ISO 9000:2005 Quality management systems
- ISO 9001:2008 Quality management systems
- ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach

ISO 9000:2005 lze přirovnat jako takový slovník. Tato norma seznamuje uživatele se základy a zásadami managementu kvality. ISO 9001:2008 určuje požadavky na celý systém managementu kvality. Tyto požadavky jsou zaměřeny především na produkt, jeho splňování požadavků zákazníků a požadavků předpisů za účelem zvyšování spokojenosti zákazníka. Norma pomáhá aplikovat systém a následně ho neustále zlepšovat. V roce 2015 je připravována technická revize normy, která přinese změnu jejího členění a přizpůsobení terminologie a definic současným potřebám. Zaměření normy na procesní přístup, plnění požadavků zákazníka a spokojenost zákazníka zůstane zachováno.

ISO 9004:2009 je norma, která se dává postup pro dosahování trvale udržitelného růstu. Tato norma dává uživatelům širší pohled na systém managementu kvality než norma 9001 a je podrobnější v určitých tématech. [8]

3.2 Zavedení systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2008

Společnost AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. působí v Domažlickém okrese již řadu let. Společnost stabilně během let dosahuje zisku, avšak stále se snaží zlepšovat své služby, procesy ve firmě a celkovou stabilitu. Do roku 2002 firma neměla zavedený systém řízení jakosti, ale v tomto roce se představenstvo a. s. rozhodlo, že bude zaveden systém řízení jakosti. Samozřejmě, že k zavedení systému jakosti vedla řada obecně známých motivů a očekávání, jako pro všechny společnosti (zlepšení služeb zákazníkům, snížení zmetkovosti apod.). Ale to, co si firma od zavedení systému řízení jakosti slibovala, bylo, že se s ním může lépe prezentovat dodavatelům, a že si změní procesy ve firmě. Proto si pro zavedení vybrala normu ČSN EN ISO 9001:2008. Jak už bylo dříve řečeno, tato norma stanovuje požadavky na celý systém managementu kvality.

Jak říká norma sama „Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace.“ [9, s. 11] Samotné zavedení je ovlivňováno řadou faktorů, mezi ně patří: prostředí organizace, potřeby organizace, cíle, produkty, procesy, velikost a struktura organizace.

Pokud se tedy firma rozhodne pro zavedení ISO 9001, musí si být vědoma, že to není chvilková záležitost, a že si s tím zřejmě neporadí sama. Obvykle si společnost musí zajistit konzultanta nebo konzultační společnost, kteří jí pomohou se zvládnutím certifikace. Toto si uvědomil i management Agropodniku a najal si konzultanta, který měl zkušenosti se zaváděním normy. Největší zkušenosti měl sice z potravinářského průmyslu, nicméně to byl proškolený externí auditor známé certifikační společnosti Det Norske Veritas, kterou si Agropodnik vybral později i k auditu.

Na začátku zavádění se tedy firma dostává do tzv. přípravné fáze. V této fázi si musí vybrat již zmíněného konzultanta. Následně je dobré stanovit tým, který přípravnou část pomůže realizovat. Agropodnik vytvořil tým, který se pravidelně každý týden scházel s konzultantem a diskutoval další postup v zavádění. Na počátku bylo nutné identifikovat hlavní – hodnototvorné procesy ve firmě a tedy to, jaké činnosti bude certifikovat. Agropodnik při zavádění identifikoval 5 procesů, ale v průběhu let tyto procesy značně zredukoval a nyní se certifikace týká pouze dvou hlavních procesů. Když podnik identifikuje procesy, musí tyto procesy popsat a zpracovat příručku

jakosti. Příručka jakosti řeší například to, kdo je zákazník, přezkoumání objednávky, přezkoumání zákazníka apod.. Dále také nesmí firma zapomenout na identifikaci a podrobný popis vedlejších procesů. Tyto sice neslouží prvotně ke tvorbě hodnot, ale podporují a zajišťují bezproblémový chod hlavních procesů. Jde například o řízení dokumentace, přezkoumání smlouvy, řízení neshod apod.. Agropodnik rozdělil procesy do 3 skupin:

- *„Hlavní (hodnototvorné) procesy*
 - *Výroba, distribuce a prodej PHM*
 - *Výroba betonu a prefabrikátů*
- *Rozhodující procesy*
 - *Odpovědnost vedení, přezkoumání systému, stanovení politiky jakosti, pravomoc organizace, komunikace v podniku a se zákazníkem*
 - *Řízení a zajišťování prostředků*
 - *Měření, rozborů, stav po kontrole a řízení neshody*
 - *Interní prověrky systému, procesů a výrobků*
- *Ostatní procesy*
 - *Podpůrné procesy*
 - *Řízení dokumentů a záznamů*
 - *Přezkoumání smlouvy*
 - *Měření spokojenosti zákazníka*
 - *Plánování návrhu a jeho ověřování*
 - *Řízení nakupování a hodnocení dodavatele*
 - *Nápravná a preventivní opatření*
 - *Školení a výcvik*
 - *Statistické měření, sledování a regulace*
 - *Související procesy*
 - *Řízení a organizace AGP*
 - *Ekonomické řízení a účetnictví“ [10, s. 10]*

Zmiňovaná přípravná část může v různých podnicích trvat různou dobu. Záleží na tom, jak moc komplikované jsou procesy ve firmě a jak je komplikovaná její organizační struktura. Agropodniku trvala přípravná fáze rok.

Po přípravné části následuje tzv. předaudit. Tento audit již provádí certifikační společnost. Agropodnik si jako certifikační firmu vybral DNV (Det Norske Veritas). DNV je norská certifikační společnost se sídlem v Oslu. Tato certifikační společnost, jejíž vznik sahá až do roku 1864, patří mezi nejznámější certifikační společnosti nejen v Evropě, ale i po celém světě. Společnost je předním dodavatelem certifikačních, verifikačních služeb a školení zaměřené na vylepšování výkonnosti organizací, produktů a pracovníků. Chod společnosti je rozdělen na 4 divize, které fungují v Evropě, Asii, Americe, Austrálii a Africe. V současné době společnost po změnách provedených v její struktuře nese název DNV-GL. Při tomto tzv. předaudit se kontrolují všechny procesy popsané v příručkách jakosti a jejich shoda s ustanoveními normami. Cílem je odhalit neshody. Při předaudit se nevystavují žádné sankce, pouze se zhotoví seznam závad, které firma musí odstranit. Po jejich odstranění následuje další etapa, kterou je certifikační audit. Při tomto auditu přijdou do firmy auditoři a prochází dokumenty, zda jsou aktuální a zda mají náležitosti normy. Auditoři také mluví se zaměstnanci a zjišťují, jak a co dělají, zda provádí práci tak, jak je popsáno v příručkách a směrnicích. Při auditu mohou nastat 3 situace, kdy auditoři:

- Nejistí neshody
- Zjistí neshody 1. stupně
- Zjistí neshody 2. Stupně

Pokud se při auditu zjistí neshody, firma prochází auditem a je jí udělena certifikace. Pokud auditoři při auditu zjistí neshodu 1. stupně, dostane firma doporučení, aby tyto závady odstranila. Najde-li se však neshoda 2. stupně, firma neprojde auditem, musí závady opravit a absolvovat audit znovu. AGP prošel zahajovacím auditem napoprvé.

Nicméně pokud je firmě udělena certifikace, nic pro ni nekončí. Certifikace se uděluje na 3 roky a v tomto období se u firmy provádí několik typů auditů:

- Interní audit
- Externí audit
 - Periodický audit
 - Re-certifikační audit
 - Audit zákazníka

Interní audit si provádí firma sama. U Agropodniku tento audit probíhá obvykle pětkrát za rok a provádí je tým proškolených auditorů. Platí zásady, že auditor nesmí kontrolovat organizační složku, jejíž je součástí a zásada rotace, kdy se kontrolované části mění, aby auditor nemohl trpět tzv. „provozní slepotou“. Audit neprochází všechny najednou, ale postupně v průběhu celého roku, na základě schváleného plánu auditů. Jak je výše zmíněno, externích auditů jsou 3 typy. Periodický a re-certifikační audit provádí certifikační společnost a tyto audity musí být dopředu ohlášeny. Již bylo zmíněno, že certifikace se uděluje na 3 roky. Z toho první dva roky probíhají dva periodické audity a třetí rok re-certifikační audit. Při periodickém auditu se nekontroluje celá norma. Probíhá náhodným vzorkováním. Při re-certifikačním auditu se kontroluje celá norma, dokumentace, pracoviště, zaměstnanci apod.. Tento audit probíhá podobným způsobem jako zahajovací audit. Pokud firma projde tímto auditem, obhájí tak certifikaci a je jí prodloužena na další 3 roky. Při certifikaci musí firma prokázat zlepšování celého systému, tedy firma nemůže dostat certifikaci, pokud neprokáže neustálé zlepšování systému.

Speciálním auditem je audit zákazníka. Tento audit si mohou nárokovat zákazníci a podnik s ním může a nemusí souhlasit. Pokud s ním podnik souhlasí, zákazník může přijít zkontrolovat, jestli firma pracuje v souladu s normou. Je nutno však říci, že při tomto auditu se zákazník nedostává k důležitým informacím. Tento typ auditu probíhá v České republice však velmi výjimečně, jelikož málokterá firma toto požaduje. Agropodnik se s takovýmto auditem setkal pouze jednou díky obchodním vztahům se společností UNIPETROL a. s..

Agropodnik Domažlice a. s. již absolvoval 4 re-certifikační audity a 8 periodických auditů. Ani při jednom z těchto auditů nebyla nalezena neshoda, pouze byly konstatovány doporučení a tzv. příležitosti ke zlepšení. Při několika auditech bylo rovněž konstatováno tzv. mimořádné úsilí, což je ocenění mimořádné snahy nebo zlepšení v konkrétní oblasti.

Proces zavedení certifikace ISO sebou nese samozřejmě kromě časové zátěže i finanční zátěž. To jak dlouho bude trvat a kolik bude stát zavedení systému, ovlivňuje řada faktorů:

- Velikost organizace (velikost poboček a počet zaměstnanců)
- Stav dokumentace organizace

- Přípravenost organizace a managementu
- Počet certifikovaných procesů a složitost procesů
- Další faktory

Jelikož management společnosti Agropodnik neměl žádné dřívější zkušenosti s certifikováním na bázi ISO normy, byl pro něj proces zavedení o to složitější. Nejdříve musel být proškolen tým, který byl zodpovědný za proces zavádění a ten následně musel sjednotit veškerou dokumentaci podniku. Dále musel vytvořit politiku jakosti, příručku jakosti a další nezbytné dokumenty. Nicméně tento tým dokázal za jeden rok podnikové procesy přizpůsobit požadavkům normy a prošel certifikací napoprvé, což lze brát jako velký úspěch. Zavedení s sebou neslo poměrně značné finanční náklady. Níže je uvedená tabulka nákladu na proces zavedení a auditů.

Tabulka č. 1 - Náklady na certifikaci

| Typ nákladu | Částka v Kč |
|-----------------------|-------------|
| Zavedení systému | 250.000 |
| Periodické audity | 39.000 |
| Re-certifikační audit | 42.000 |
| Celkem | 331.000 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od ředitele společnosti

Jak tedy můžeme vidět, náklady na zavedení systému jsou poměrně velké. Financování systémů nekončí s jeho zavedením. Proto, aby certifikace zůstala podniku, je potřeba provádět již zmíněné audity, které podnik také financuje. Agropodnik tedy stojí aktuálně udržení certifikace přibližně 81 000 Kč na tři roky. V prvních certifikačních cyklech byla dokonce cena 140 tis. Kč za jeden tříletý cyklus, jelikož bylo certifikováno víc hlavních procesů. Celkem činí náklady jenom za fakturaci společnosti DNV-GL přes 600 tis. Kč. K tomu je nutné připočítat náklady na zavedení systému jakosti a interní náklady (především mzdové). V součtu kompletní náklady na systém jakosti za 13 let jeho fungování dosahují cca výše jednoho milionu Kč. [6]

3.3 Popis systému jakosti vybrané firmy

Jak již bylo zmíněno AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. má aktuálně zaveden systém řízení jakosti podle normy ČSN ISO 9001:2008. Norma samotná neuvádí jednotnou strukturu jak systému managementu kvality, tak dokumentace. Neuvádí ji proto, že není určená přímo pouze k malému okruhu organizací ale k širokému spektru organizací. Norma využívá pro zvyšování efektivnosti systémů jakosti tzv. procesní přístup. Ten ve svém základě říká, že určitého cíle lépe dosáhneme, pokud činnosti a k nim určené zdroje řídíme jako proces. Takových procesů často můžeme v organizacích nalézt velké množství a mnohdy na sebe tyto procesy navazují. *„Využití systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup, lze nazývat procesní přístup.“* [9, s. 11]

3.3.1 Všeobecné požadavky

Systém managementu kvality dle normy ISO 9001 *„musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost.“* [9, s. 16]

Norma samotná na základě této definice stanovuje několik základních všeobecných požadavků, které musí organizace splňovat. Takovým hlavním požadavkem je stanovení procesů nezbytných pro systém managementu jakosti. Tento požadavek je dále rozveden na další dílčí požadavky, které musí procesy splňovat.

Jedním z nich je určení, jak jsou tyto procesy vázány v organizaci, jak na sebe působí a navazují. Pro každý proces v organizaci musí být stanoveny kritéria a metody, které zajišťují jejich fungování a řízení v rámci celého systému. Jelikož již v samotné výše uvedené definici je stanoveno, že organizace musí neustále zlepšovat efektivnost celého systému, je nutné, aby byly procesy podrobovány analýze a různým měřením.

Norma uvádí, že organizace může, pokud to bere za nezbytné, použít externí zdroj (outsourcing) a to na takový proces, který má vliv na shodu produktu s požadavky. Proto je nutné, aby ho organizace sama řídila. Organizace je odpovědná za shodu s požadavky zákazníka. Procesy v naší vybrané firmě již byly popsány v kapitole 3.2, která se týkala zavedení systému jakosti, tudíž zde již znovu nebudou rozebírány a popisovány. [9]

3.3.2 Odpovědnost managementu

Tuto podkapitolu můžeme rozdělit na 6 menších částí. První část popisuje, co musí management zajišťovat v systému kvality. Vedení managementu musí určitým způsobem dokazovat svou aktivitu a to jak při zavádění samotného systému, tak při zvyšování jeho efektivnosti. Představenstvo společnosti Agropodnik uložilo úkol vybudovat systém jakosti řediteli podniku. V procesu budování systému byly vytvořeny základní vize, strategie a závazky organizace. „*Vize, strategie a závazky spočívají na základě:*

- *Zajištění pochopení významu splnění požadavků zákazníka a ostatních legislativních norem*
- *Vyhlášení politiky jakosti a stanovení konkrétních cílů jakosti*
- *Stanovení zásad přezkoumávání dodržování a zlepšování systému jakosti vedením*
- *Zajištění a dostupnosti zdrojů a prostředků pro dodržování a zlepšování managementu jakosti“ [10, s. 15]*

S těmito třemi prvky byla seznámena celá společnost, zejména pracovníci jednotlivých pracovišť a to z toho důvodu, aby pochopili politiku kvality, kterou firma prosazuje. Seznámení probíhalo několika formami: zveřejněním, vysvětlením, instruktážemi a trvalým působením na povědomí. Pracovníci podniku tuto politiku akceptovali a přijali za svou. Pro vedení managementu firmy je důležité, aby zaměstnanci pochopili vizi firmy, což je základní podmínkou pro zvyšování rozvoje podniku.

Další část této podkapitoly je zaměřena se na zákazníka. Agropodnik bere toto jako rozhodující faktor, který ovlivňuje činnosti podniku. Podnik má stanovené zásady a postupy pro zajištění požadavků klienta:

- *„Stanovení způsobu komunikace se zákazníkem z hlediska formálního, věcného a časového obsahu, vstřícnost vůči zákazníkovi*
- *Přezkoumání smlouvy z hlediska určení požadavků vztahujících se k výrobku, stanovení způsobilosti a schopnosti organizace k uspokojení zákazníka*
- *Uzavření smluvního vztahu se zákazníkem, jeho plnění dodávkou výrobku a s ní spojeným servisem, včetně případného vyřizování stížností, reklamací aj.*

- *Měření a vyhodnocování spokojenosti zákazníka, přijímání příslušných nápravných a preventivních opatření, zajištění zlepšování vztahů se zákazníkem a kvality výrobků a s ním spojených služeb“ [10, s. 15]*

Třetí část podkapitoly je politika jakosti. Politika jakosti je základním dokumentem Agropodniku, je dalším rozšířením základní strategie, musí odpovídat záměrům organizace a musí obsahovat prohlášení, že se organizace zavazuje k plnění požadavků a neustálému zlepšování systému. Také musí dávat rámec stanovení, přezkoumávání cílů jakosti a s tím souvisí i přezkoumávání vhodnosti cílů, ty musí být v organizaci sdělovány a pochopeny. Cíle ve vybrané společnosti jsou specifické, měřitelné, realizovatelné, adresné a termínované. AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. si vytvořil politiku jakosti a v současné době má stanoveny tyto konkrétní vize:

- Prosperita pro akcionáře
- Prospěšnost pro region
- Stabilita pro zaměstnance

V politice jakosti je popsáno, jak chce podnik těchto jednotlivých záměrů dosahovat. Tyto hlavní vize jsou dále rozděleny na menší cíle pro jednotlivá pracoviště. S periodou jednoho roku jsou přijímány, vyhlášeny a vyhodnocovány tzv. cíle politiky jakosti. Ty odpovídají metodě SMART. Jde o mnemotechnickou pomůcku vyjadřující přístup popsany anglickými výrazy Specific (konkrétní) – Measurable (měřitelný) – Attainable (dosažitelný) – Realistic (reálný) – Time-bound (časově ohraničený). [11]

Další část se zaměřuje na plánování. Plánování probíhá v rámci metody PDCA, jinak řečeno podle Demingova cyklu. Tento cyklus spočívá ve stanovení přesného sledu kroků, které se periodicky opakují, což se využívá při zavádění a zlepšování kvality. Agropodnik stanovuje plánování na základě procesů zmíněných v kapitole 3.2. Firma to prokazuje vytvořenými postupy a záznamy jako jsou normy, popisy výrobků, programy, plány jakosti atd.. Plánování se vztahuje na strategické plánování zabezpečující systém managementu jakosti, na taktické a operativní plánování procesů, plánů jakosti vázaných na produkt. Na základě metody PDCA se vytváří zpětnovazebná informace o výsledcích plánování pomocí měření a monitorování. To, jak efektivní a účinné bylo plánování, přezkoumává vedení na základě dosažených výsledků. Pro přezkoumávání vedení využívá zprávy z interních auditů, zápisy z porad, hodnocení, rozborů hospodaření aj.. [12]

Předposlední částí jsou povinnosti, pravomoc a komunikace. Agropodnik Domažlice je akciovou společností, tudíž má stanoveno představenstvo a dozorčí radu, které volí svého ředitele a vedení firmy. Ředitel a vedení řídí společnost a jsou odpovědní za to, jak organizace funguje. Výjimky v systému jakosti smí dávat pouze ředitel. Celá organizační struktura má vymezené pravomoci a odpovědnosti. Firma má stanoveného tzv. zmocněnce pro jakost (Quality Management Representative) a člena rady jakosti, kteří se zabývají řízením systému jakosti včetně jeho udržování, jeho hodnocení a zastupováním vůči třetí osobě. Norma nijak zásadně nestanovuje požadavky na interní komunikaci. Ve vybrané společnosti je interní komunikace řízena jak vertikálním směrem, to znamená od valné hromady k jednotlivým pracovníkům a obráceně, tak i horizontálně na úrovni pracovišť a útvarů.

Poslední částí této podkapitoly je přezkoumání. Podle normy ISO 9001 by v pravidelných termínech mělo docházet k přezkoumávání celého systému. A to proto, aby bylo zajištěno, zda je systém vhodný, přiměřený a efektivní. Výstupem přezkoumání musí být posouzení příležitostí ke zlepšování a změny v systému. Pro takové posouzení je potřeba značných informací a samotné posouzení musí obsahovat určité informace. Jsou potřeba informace o výsledcích auditů, doporučení pro zlepšení, o spokojenosti zákazníků, o změnách, které mohou ovlivnit systém apod.. Agropodnik také provádí přezkoumání pravidelně jednou za rok formou projednání vypracované zprávy, kterou vytvořil zmocněnec pro jakost. Vedení zprávu projedná a stanoví závěry, které se uvedou v písemném zápisu a ten se stává záznamem o jakosti. Souhrnnou zprávu o stavu, udržování a zlepšování systému managementu jakosti včetně návrhu na zlepšení jsou předkládány ředitelem firmy při jednání orgánů a valné hromady společnosti. [10]

3.3.3 Požadavky na dokumentaci

Norma ISO 9001 je charakteristická podrobnou dokumentací. Samotnou normou není dána struktura a rozsah. Organizace si je může sama upravit. Nicméně norma má určité požadavky na dokumentaci a tyto požadavky musí organizace splňovat. Dokumentaci ve společnosti Agropodnik lze rozdělit na nově vytvořené dokumenty, navazující přílohy a ostatní doklady. Tato dokumentace organizace popisuje:

- Politiku kvality a cíle kvality
- Příručku kvality

- Popis hlavních procesů
- Přezkoumání systému vedením
- Interní prověrky kvality
- Řízení neshodného výrobku
- Řízení dokumentů a záznamů
- Řízení nápravných a preventivních opatření

Dokumentace může dosahovat v každé firmě různého rozsahu. To jak bude dokumentace rozsáhlá, ovlivňuje velikost firmy, typ činnosti, složitost procesů a kompetence zaměstnanců. Jednou z chyb, kterých se firma při zavádění systému jakosti může dopustit je ta, že si stanoví příliš podrobný a rozsáhlý systém dokumentace, formulářů, záznamů, který pak je v praxi spíše překážkou než přínosem. Zavedení systému lze naopak využít pro prozkoumání aktuálnosti a potřeby vedené dokumentace a její výrazné zjednodušení.

Základem pro nově vytvořené dokumenty je příručka jakosti a směrnice kvality, na kterou navazují další směrnice popisující jednotlivé procesy.

Příručka jakosti je základním dokumentem v každém systému kvality. Jinak tomu není ani u námi popisované firmy. Obsah příručky se přímo shoduje s kapitolami normy a vlastně popisuje celý systém kvality. Kromě toho odkazuje na dokumentaci firmy. Příručka jakosti například popisuje, jak je realizován produkt, jak probíhá měření a nakupování apod.. Agropodnik má příručku jakosti v jedné řízené podobě a jednou v elektronické podobě. Pokud firma potřebuje, vytváří evidované kopie ať už částečné nebo úplné.

Na stejné úrovni důležitosti v dokumentaci jako je příručka jakosti lze postavit politiku jakosti a periodicky vyhlášené cíle politiky jakosti společnosti.

V rámci dokumentace systému jakosti podnik pořizuje záznamy o jeho průběhu a jeho dodržování. Záznamy firma vytváří buď ve formě formulářů, nebo v podobě zápisů. V poslední době se snaží o přenesení co největšího množství zápisů do elektronické (zálohované) podoby. [10]

3.3.4 Management zdrojů

Jak norma uvádí, je pro ni velice důležité stanovování a řízení procesů, ale neméně důležité by mělo být i řízení zdrojů. Zdroje jsou totiž kromě procesů samotných

důležitým faktorem, který ovlivňuje shodu výsledného produktu s požadavky zákazníka. A to ať se jedná o samotné pracovníky, či pracovní prostředí. Kromě samotného poskytování zdrojů norma dělí management zdrojů na lidské zdroje, infrastrukturu a pracovní prostředí. Norma v kapitole o managementu zdrojů pouze určuje, co by u jednotlivých zdrojů měla firma zajišťovat. Podíváme se, jak je na tom s managementem zdrojů Agropodnik.

Prvním zdrojem jsou lidské zdroje. Pracovníci jsou velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje výrobek, proto se společnost snaží o zajištění požadovaného množství kvalifikovaných pracovníků. Za způsobilost a výcvik zaměstnanců odpovídá vedení Agropodniku a to pomocí personální manažerky, či delegováním na vedoucí úseků pracovišť. Výcvik a školení předepisuje legislativa, případně si společnost sama určuje školení a výcviky podle svých aktuálních potřeb. Cílem řízení lidských zdrojů by tak mělo být zajištění dostatečného množství způsobilých pracovníků s příslušnou kvalifikací ke svému pracovišti. Společnost přesunuje na bedra vedoucích úseků a vedoucích procesů provádění zaškolování, zácviků a zapracování. Tito vedoucí smí přijímat a přerazovat pracovníky tak, aby jejich způsobilost odpovídala zajišťování procesů. Může nastat případ, kdy vedoucí procesu ani vedoucí úseku nemohou zajistit výcvik v dostatečném rozsahu. V takových to případech, přechází řešení takového problému na vedení firmy. Případem, kdy dochází tomuto přesunu kompetencí, může být např. obsazení pracovní pozice vedoucích pracovníků, specialistů nebo kdy dochází k implementaci nových výrobků. Agropodnik vede v celém podniku evidenci o kvalifikaci, odborné způsobilosti a výcviku. Tuto evidenci má na starosti personální manažerka. Každý nový zaměstnanec firmy musí při nástupu předložit doklady o odborné kvalifikaci. To znamená, že musí doložit dokumenty jako jsou vysvědčení, osvědčení o absolvované studiu, dobu praxe apod.. Tyto údaje se dokumentují a přikládají do zaměstnancovy osobní karty. Firma speciálně sleduje výcvik a způsobilost auditorů, kteří jsou po odsouhlasení manažerem jakosti, jmenováni ředitelem společnosti.

Infrastruktura není dokumentací ISO nijak podrobně rozpitvána, pouze jsou do těchto zdrojů zahrnuty budovy, prostory, zařízení, vybavení, pomocné služby.

Co se týče pracovního prostředí, příručka jakosti podniku specifikuje u každého procesu požadavky:

- „Legislativní a normované pro zajištění požadavků BOZP a PO – směrnice, návody, předpisy atd.
- *Legislativní a normované pro zajištění ochrany životního prostředí*
- *Technicko-technologické pro zajištění shody výrobku s požadavky zákazníka – stroje, zařízení, seřízení, metody a postupy*
- *Lidské faktory – uspořádání a ergonomie pracoviště, čistota, pořádek, organizace manipulace materiálu, surovin a výrobků, zapojení pracovníků, pracovní metody*
- *Fyzikální faktory – teplo, světlo, hluk, hygiena, vlhkost, čistota, vibrace, znečištění, průvan, zdravotní zátěž,, [10, s. 29]*

3.3.5 Realizace produktu

Tuto kapitolu norma ISO 9001 poměrně důkladně popisuje. Stanovují se zde požadavky na produkt, čímž může být výrobek či služba. Požadavky se týkají plánování realizace produktu, procesů týkajících se zákazníka, návrhu a vývoje produktu, nákupu, výroby a poskytování služeb, řízení monitorovacího a měřícího zařízení.

V Agropodniku se realizace produktu týká dvou činností, které má společnost certifikovány. Jsou jimi:

- výroba, distribuce a prodej PHM
- výroba betonu a prefabrikátů

Plánováním realizace produktu se firma snaží provádět strategicky a takticky. Realizuje-li firma produkt, stanovuje si několik požadavků. Nejdříve určuje cíle a požadavky na jakost produktu, dále popisuje procesy a k nim navazující dokumentaci. Produkt i procesy podléhají měřením, kontrolám, ověřováním a to jak ve fázi realizace, tak i ve fázi finálního výrobku. Firma také zajišťuje kvantitativní a logistickou realizaci produktu dle aktuálních potřeb trhu.

Požadavky, které podnik stanovuje u každého výrobku, jsou součástí nebo přílohou objednávky. Každá objednávka s sebou nese i specifické požadavky, které zákazník požaduje. Ty podnik nejdříve přezkoumává za dozoru ekonomického úseku. Přezkoumávání požadavků probíhá u obvyklých objednávek před uzavřením, potvrzením smlouvy a požadavky jsou přijaty potvrzením objednávky. Ve speciálních

případech dochází k přezkoumávání požadavků zpětně a to objednávek a smluv, které jsou pro firmu nějak zásadní. Po odsouhlasení obou stran pak dochází uzavření smluvního vztahu. Pokud podnik nemůže splnit požadavky nebo podmínky zákazníka, nedochází k uzavření smlouvy a přijetí objednávky.

AGP vyrábí a dodává většinu svých výrobků, které nepodléhají popisu plánování a vývoji výrobků a tudíž zde tato část nebude popsána, ačkoliv norma tuto část poměrně podrobně popisuje.

Jelikož návrh a vývoj výrobků není v podniku příliš rozšířen a nakupované produkty se příliš od finálního výrobku neliší, je logické, že proces nákupu je pro kvalitu rozhodující. Firma musí vlastně uspokojovat požadavky zákazníka už v průběhu procesu nakupování a tímto se stává proces nakupování tak důležitým. Dodavatele si Agropodnik vybírá podle podmínek na trhu a to z hlediska jejich pozice vůči organizaci. Tito dodavatelé jsou hodnoceni a následně s tímto hodnocením seznámeni. Proces nakupování probíhá podobným způsobem jako proces realizace pro zákazníky. Na každý produkt, který Agropodnik nakupuje, jsou stanoveny kvalitativní parametry, požadavky na počet či množství, dodací a platební podmínky. Za dostatečné a přiměřeně náročné požadavky na tyto nákupy odpovídá vedoucí procesu. Agropodnik nepožaduje zvláštní požadavky na kvalifikaci zaměstnanců u dodavatelů (s výjimkou požadavků stanovených legislativou – např. platnost průkazu ADR pro přepravu nebezpečných nákladů) a vlastně ani nepožaduje, aby dodavatel měl zavedený systém řízení jakosti. Dle slov ředitele Agropodniku toto není potřebné, protože systém jakosti v ČR ještě nezajišťuje kvalitu dodavatele. Firma provádí ověřování nakupovaného produktu vizuálně, jen u pohonných hmot provádí rozборы vzorků a to z důvodu, potřeby kontroly značného množství kvalitativních ukazatelů. Beton a výrobky z něj podléhají ze zákona zkouškám a certifikaci, kterou provádí technický a zkušební ústav stavební. Ten také provádí periodickou následnou kontrolu kvality.

V každém systému řízení kvality, který je založený na normě ISO 9001, je nutné, aby řízení výroby a služeb probíhalo za řízených podmínek. Řízené podmínky podle normy představují okolnosti jako je dostupnost informací, dostupnost pracovních instrukcí, používání vhodných zařízení, používání měřicího zařízení atd. Agropodnik tyto podmínky zajišťuje prostřednictvím níže popsaných podmínek:

- *„Popisem charakteristiky výrobku a služeb, uvedením technicko-technologických parametrů a akceptovaných požadavků zákazníka u každé smlouvy nebo objednávky, uvedeno v Katalogu výrobků a služeb, který je k dispozici každému odpovědnému pracovníkovi na každém úseku výroby*
- *Zpracováním, ověřením a vydáním, dodržováním a kontrolou pracovních instrukcí, jejich seznámení je provedeno každým příslušným pracovníkem, kdy jsou součástí jeho proškolení a pracovní náplně, jsou trvale k dispozici každému pracovníkovi (uloženy u vedoucího úseku, v osobním spise a u pracovníka)*
- *Ověřením způsobilosti a vhodnosti výrobního zařízení (plán výrobních kapacit a DHIM, pravidelnou údržbou a servisem, viz plán oprav a údržby a plán technických prohlídek a jejich plnění)*
- *Plánem měření, monitorování, kontrolování a ověřování, plánováním metod, postupů stanovení a vhodných měřidel se zajištěním metrologické konformity*
- *Identifikací a sledovatelností každé šarže suroviny, výrobku nebo služby v celém procesu až k dodání zákazníkovi v rozsahu předepsaných formulářů záznamů o jakosti, přijímáním dokumentovaných opatření k nápravě, nápravných a preventivních opatření*
- *Uvolňováním surovin, výrobků a služeb, jejich validace“ [10, s. 27]*

Podnik pro každý produkt provádí měření a monitorování v rámci řízení procesů tak, aby výstupy z těchto procesů byly v souladu požadavky zákazníků. Měření a monitorování je prováděno měřidly, která jsou na základě metrologické řádu podniku kalibrovány, seřizovány, kontrolovány a ochraňovány před poškozením. [10]

3.3.6 Měření, analýza a zlepšování

Měření je velmi důležitou činností, kterou musí firma se systémem měření kvality důsledně provádět, aby zajistila, že kvalita výrobků bude odpovídat nastaveným požadavkům. Norma klade velký důraz na měření, analýzu a zlepšování, přičemž samotné neustálé zlepšování je pro ni specifické. Norma popisuje požadavky na monitorování a měření procesů, spokojenosti zákazníka, interních auditů, na řízení neshodného produktu, analýzu dat a samotné zlepšování.

Agropodnik má stanovené měřicí metody na své procesy, nicméně některé zkoušky provádí za pomoci dodavatelsky specializovaných akreditovaných laboratoří. U

výrobků, které jsou nakupovány a v nezměněném stavu prodávány dál, společnost pouze měření nahrazuje deklarací kvality od dodavatele.

Společnost měří a monitoruje spokojenost zákazníka pomocí dotazníku, který zákazník obdrží během uzavírání ročních smluv, dále při návštěvách zákazníků nebo při ukončení obchodního případu. Dotazníky vyhodnocuje vedoucí procesu a následně je předává na měsíční porady vedení organizace při plnění ekonomických ukazatelů. Pro vyhodnocení podnik využívá zásady v níže uvedené tabulce č. 2. Vyhodnocení spokojenosti zákazníka je minimálně jednou ročně předkládáno na poradě vedení společně s návrhy na zlepšování celého systému jakosti.

Monitorování a měření produktů probíhá na základě kontroly parametrů a znaků výrobků. U pohonných hmot, výroby betonu a prefabrikátů jsou znaky a parametry kontrolovány během výroby nebo na základě deklarací výrobců. O takto kontrolovaných výrobcích jsou vytvářeny záznamy o jakosti, a pokud tyto záznamy prokáží shodu výrobku s požadovanými znaky, jsou výrobky uvolňovány z výroby. Nastane-li situace, že není prokázána nebo deklarována shoda výrobku, jsou výrobky označeny a do doby než se firma s problémem vypořádá vyloučeny z dodávání. Přejímací kritéria jsou popsána v dokumentaci příslušného procesu. U služeb je kontrola vlastní služby a jejího výsledku při dodání prováděna dodávajícím pracovníkem organizace a zákazníkem podle smluvně stanovených podmínek.

Tabulka č. 2 – Zásady pro vyhodnocení spokojenosti zákazníka

| <i>Proces- produkt</i> | <i>Způsob prodeje</i> | Kritérium hodnocení spokojenosti zákazníka | Způsob a frekvence vyhodnocení spokojenosti zákazníka | Způsob projednání se zákazníkem |
|--|--|--|---|--|
| Výroba, distribuce a prodej PHM | <ul style="list-style-type: none"> - Jednorázový a opakovaný prodej čerpacím stanicím - Jednorázový a opakovaný prodej PHM z vlastní stanice - Jednorázová a opakovaná výroba a dodání bionafty obchodním partnerům | <ul style="list-style-type: none"> - Zájem spotřebitelů, zvyšování počtu zákazníků - Růst objemu prodeje - Růst požadavků o dodávání PHM - Evidence stížností a reklamací a sledování vývoje - Úroveň komunikace se zákazníkem - Sledování připomínek zákazníka, vývoje na trhu, evidence, | <ul style="list-style-type: none"> - Každý obchodní případ samostatně - 1 x za ¼ roku ekonomické zhodnocení na poradě vedení - 1 x ročně v rozboru vedením | <ul style="list-style-type: none"> - Reklamacie, stížnosti samostatně u každého případu - U jednotlivých plnění v rámci jedné smlouvy při jejím prodlužování nebo změně - U významných obchodních partnerů podle rozhodnutí vedení na osobním jednání |
| Výroba betonu a prefabrikátů | <ul style="list-style-type: none"> - Jednorázový - Opakovaný na základě ročně uzavíraných smluv | <ul style="list-style-type: none"> - Zájem nových i tradičních zákazníků o nabízené služby - Růst počtu, objemu plnění v hmotnostních, výkonových a finančních jednotkách - Nárůst portfolia požadovaných služeb - Sledování připomínek, stížností, reklamací | <ul style="list-style-type: none"> - Při každém plnění dodávky - 1 x ročně rozbohem ve vedení | <ul style="list-style-type: none"> - Reklamacie, stížnosti samostatně u každého případu - 1 x ročně osobní jednání u velkých odběratelů při uzavírání smlouvy na další kalendářní rok |

Zdroj: Příručka jakosti společnosti AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s.

Podle příručky jakosti AGROPODNIKU DOMAŽLICE a. s. neshodným produktem je produkt, který neodpovídá smluvním nebo legislativním požadavkům. Vedení managementu jakost Agropodniku má již zkušenosti, že neshoda výrobku je obvykle zjišťována při procesu výroby a pouze výjimečně je nalezena při nebo po dodání zákazníkovi. Je-li zjištěna neshoda při výrobě, vedoucí procesu stanoví nápravná opatření k odstranění neshody spočívající především v regulaci procesu podle jeho technicko-technologických podmínek. Při výrobě betonu a prefabrikátů občas nastává

neshoda, kdy materiál a suroviny na výrobu mají vyšší kvalitu než má firma stanoveno. V takovýchto případech tato neshoda nebrání v dodání, ale musí být dodržena cena, za kterou byl výrobek původně nabízen zákazníkovi. Naopak pokud v některých parametrech výrobek nespĺňuje kvalitu a pokud to situace dovoluje, je přeřazen do nižší jakostní třídy. Pokud však zásadně výrobek nespĺňuje požadavky, je ekologicky likvidován. Nastane-li tedy neshoda, je o ní proveden záznam, který popisuje neshodu, její příčinu, rozsah škody, přijatá opatření a nápravná a preventivní opatření.

Neustálé zlepšování je zásadní podmínkou, kterou norma požaduje po systému kvality. Proto při auditech firma musí prokazovat, že celý systém neustále zlepšuje. Výstupem při každém auditu a to už ať interním nebo externím, jsou návrhy na zlepšování celého systému. Agropodnik zlepšování systému a zvyšování efektivnosti zajišťuje shromažďováním dat, analýzou a vyhodnocením informací o systému. Na základě těchto dat vedení managementu jakosti upravuje politiku jakosti, vizi strategii a cíle a tyto úpravy dále přesouvá na dílčí pracoviště. Zlepšování již není hodnoceno pouze ekonomickými daty, ale i celkovým hodnocením a trendem vývoje organizace. Součástí zlepšování je kromě opatření k nápravě, které se týká produktů a služeb, i preventivní opatření, která navazují na opatření k nápravě a snaží se o zabránění možných příčin neshod. [10]

4 Vliv systému řízení jakosti na hospodaření podniku

Každý systém řízení jakosti má určitý vliv na hospodaření podniku. Je ale otázka, zda je vliv dobrý či špatný. Agropodnik má již systém řízení jakosti poměrně dlouho zavedený, tudíž vedení podniku má dostatečný časový odstup od doby, kdy ho zaváděl a může ho tak objektivně hodnotit. Lze se tedy podívat, jaký vliv má systém řízení jakosti na hospodaření podniku. Vliv systému na hospodaření podniků můžeme sledovat například pomocí tzv. nákladů na nejakost. Tyto náklady často vznikají ve výrobě, ale i třeba při dodání zboží nebo nehodách na pracovištích apod.. Každý podnik tyto náklady musí vynakládat, protože nikdo nemá stoprocentní úspěšnost výroby bezchybných výrobků.

Agropodnik má tyto náklady také a měří je od zavedení celého systému řízení jakosti. Nicméně po nahlédnutí na náklady v průběhu let můžeme konstatovat, že u Agropodniku značně kolísají. Rozptyl nákladů na nejakost je velký a pohybuje se od

10 tis. Kč až po 680 tis. Kč. Ve většině případů se nejakost týkala buď procesu dodávání, nebo procesu výroby.

Nejakost u procesu dodávání se týká převážně činnosti distribuce PHM. Nejakost je způsobená obvykle externími řidiči, kteří zajišťují přepravu PHM k odběratelům. Ti například špatně vyčistí přepravní nádrže na PHM a tím značně ovlivní řadu ukazatelů, které palivo má. V takovýchto případech přepravce musí nahradit škodu. Nicméně nejakost způsobují i interní řidiči. Jako příklad zde uvedeme situaci, kdy řidič zamíchal pohonné hmoty na jedné čerpací stanici. Škoda, která vznikla, se pohybovala okolo 450 000 Kč. Agropodnik je na tyto situace pojištěný a tudíž část škody uhradila pojišťovna. Druhá část škody byla předepsána zaměstnanci, který ji způsobil. Nicméně zaměstnanci Agropodniku mají sjednáno pojištění odpovědnosti při výkonu povolání a tudíž i druhou část škody platila pojišťovna.

Co se týče nejakosti při výrobě, u PHM příliš nedochází k nejakosti, protože firma nijak zásadně paliva neupravuje. Při výrobě prefabrikátů firma nemůže zajistit stoprocentní úspěšnost výroby, protože na tyto výrobky jsou přísné požadavky. Kusy, které vyřazuje, nabízí zákazníkům za výrobní náklady, a tím minimalizuje ztráty. Po nestandardních kusech je dokonce větší poptávka než po standardních.

Před zavedením systému se nejakost neměřila a tím pádem ani nemůžeme srovnávat stav před zavedením s momentálním stavem. Vedení podniku si nemyslí, že by zavedený systém měl vliv na hospodaření podniku. Naopak firmu zbytečně zatěžují neustálé náklady na udržení certifikace.

5 Vyhodnocení a návrh případných zlepšení

Poslední kapitola má za cíl vyhodnotit systém řízení jakosti ve společnosti AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. a pokusit se navrhnout případná zlepšení.

Společnost zavedla systém jakosti na základě normy ISO 9001 v roce 2002, a má tedy zavedený systém 13 let. Motivem pro zavedení systému bylo přilákání nových zákazníků a změření procesů ve firmě. Tyto cíle však nebyly naplněny. Pravdou je, že si podnik změřil procesy a tak zjistil, co vše vlastně zajišťuje a co jak provádí. Nicméně vedení nezaregistrovalo nárůst zákazníků. Jediný zákazník, který se zajímal o certifikaci za celou existenci systému, byl UNIPETROL a. s.. Vrcholový management možná měl od certifikace až příliš velké očekávání.

Na druhou stranu firmě zavedení systému řízení jakosti podle ISO 9001 přineslo sjednocení podnikové dokumentace a to tím, že norma samotná je specifická řádnou a důkladnou dokumentací. Kromě dokumentace lze jako další velké plus brát stanovení odpovědností. Díky zavedení systému byly jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti a tím se snadněji odhaluje problém i jeho příčina. Vedení podniku tvrdí, že certifikace pomáhala podniku zhruba první dva roky. A to hlavně proto, že byla zavedena správa dokumentace a metrologie. Zavedení systému však nenaplnilo očekávání. Došlo pouze k vyšší administrativní zátěži zaměstnanců.

Nyní se však firma dostala do stavu, kdy systém řízení jakosti již pro ni nemá žádný další přínos. Naopak si pro udržení certifikace musí nechat provádět finančně náročné audity. Podnik se neúčastní státních zakázek, pouze příležitostně figuruje jako subdodavatel firem, které zakázku dostaly. Nemá proto ani důvod si stále certifikaci udržovat. AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. zvažoval neprodlužování certifikace, ale to již není možné, protože nyní je součástí holdingu AGROFERT a. s., který po něm certifikaci požaduje.

Systém řízení jakosti ve společnosti AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. můžeme zhodnotit, jako velmi dobře aplikovaný. Jsou dobře a jasně stanoveny odpovědnosti a k nim i navazující dokumentace. Společnost realizuje produkty a služby tak, aby vyhovovaly požadavkům zákazníků. Tímto vyhovuje požadavkům normy na zaměření se na zákazníka. Podnik při každém auditu přidává doporučení na zlepšování systému a tak vlastně splňuje hlavní myšlenku celé normy. Při popisu a analýze nebyl zjištěn

žádný výrazný nedostatek systému řízení jakosti. Jako menším nedostatkem se jeví to, že je systém zranitelný vůči kvalitě od dodavatelů a to v případě, že podnik nakupuje produkty, které jsou i přes provedenou kontrolu často v nezměněném stavu prodávány dále. Tím může docházet k tomu, že se ke konečným odběratelům dostane nevyhovující výrobek.

Nyní budou předloženy návrhy na zlepšení stávajícího stavu.

V situaci ohledně certifikace, jsou navržena dvě možná řešení. Prvním je dohoda s vedením mateřské společnosti AGROFERT a. s. o neprodlužování certifikace s řádným a podrobným zdůvodněním tohoto požadavku. AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. by nadále systém řízení jakosti udržoval, ale již bez zbytečné finanční zátěže na certifikaci. Druhým navrhovaným řešením je vyčkání na plánovanou technickou revizi normy, která může přinést pozitivní změny finančního charakteru nebo i případné rozšíření možností systému, které by se mohlo stát dalším přínosem certifikace a tudíž i důvodem pro její udržování.

V případě kvality produktů nakoupených od dodavatelů za účelem dalšího prodeje lze firmě pouze navrhnout zvýšenou pozornost při provádění pravidelných kontrol kvality s důsledným postihováním subjektů a osob, které dodání nevyhovujících výrobků zapříčinili.

Závěr

Na základě analýzy, která byla provedena v této bakalářské práci, můžeme konstatovat, že AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. je dynamicky rozvíjející se společností. Je stabilní a dosahuje kladných výsledků hospodaření. Podnik má pevně vybudovanou pozici na trhu a to především v okrese Domažlice. I když zde má konkurenci, přesto si společnost dokáže uhájit vedoucí pozici na trhu. Firmě navíc napomáhá i fakt, že spadá do holdingu AGROFERT, který firmě pomáhá expandovat do jiných krajů České republiky.

Jednoznačnou předností firmy je to, že se vždy dokázala přizpůsobit potřebám trhu, čehož dosáhla i tím, že se přetransformovala ze společnosti zajišťující služby zemědělcům na výrobní podnik zaměřený na distribuci a úpravu PHM a výrobu betonů. Do budoucna se od ní dá očekávat její stálý růst a expanze hlavně do Pardubického kraje, kde podnik buduje novou betonárku.

Kromě analýzy samotné firmy bylo cílem této práce popsat a zanalyzovat systém řízení jakosti v podniku. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že vybraná společnost má kvalitně zavedený systém řízení jakosti dle normy ISO 9001, což prokázala i tím, že každým certifikačním auditem prošla na poprvé. Zavedený systém jakosti firma usměrňuje tak, aby se realizovaný produkt co nejvíce shodoval s požadavky zákazníků. Kromě toho se podnik snaží celý systém neustále zlepšovat.

Ačkoliv má společnost dobře aplikovaný systém řízení jakosti, dostal se do takové fáze, kdy zavedený systém již neobohacuje firmu ničím novým. Přínosy systém přinášel zejména v prvních dvou letech po jeho zavedení, kdy nastavil v podniku řád, jednotnou dokumentaci a metrologii. V současné době jsou neustálé certifikace pro firmu spíše zbytečnou zátěží a to jak po finanční stránce, tak i po stránce provozní. AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. by raději uvítal neprodávání certifikace. Firmě by stačilo pouhé zachování současného systému, nicméně je nucena k dalším certifikačním politikou společnosti AGROFERT a. s..

Zavádění systému na základě normy ISO 9001 lze považovat za dobrou cestu, k nastolení řádu v podnicích, nicméně podniky musí mít další motivaci k jeho neustálému udržování.

Seznam tabulek

| | | |
|---------------------|--|----|
| Tabulka č. 1 | Náklady na certifikaci | 35 |
| Tabulka č. 2 | Zásady pro vyhodnocení spokojenosti zákazníka | 46 |

Seznam obrázků

| | | |
|---------------------|---------------------------------------|----|
| Obrázek č. 1 | Znázornění vývojového diagramu | 15 |
| Obrázek č. 2 | Znázornění diagramu příčin a následku | 16 |
| Obrázek č. 3 | Paretův diagram | 17 |
| Obrázek č. 4 | Histogram zvoncovitého tvaru | 18 |
| Obrázek č. 5 | Příklad bodového diagramu | 18 |
| Obrázek č. 6 | Logo společnosti | 21 |
| Obrázek č. 7 | Organizační struktura | 23 |

Seznam zkratk

| | |
|--------------|--|
| AGF | společnost Agrofert a. s. |
| AGP | společnost AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s. |
| API | standardy pro americké petrolejářské instituce |
| AQAP | mezinárodní norma publikace zajištění kvality |
| ASME | kódy americké společnosti strojních inženýrů |
| a. s. | akciová společnost |
| atd. | a tak dále |
| CAF | model pro společný hodnotící rámec |
| č. | číslo |
| ČSN | české technické normy |
| ČR | Česká republika |
| DIČ | daňové identifikační číslo |
| EFQM | The European Foundation for Quality Management |

| | |
|----------------|--|
| HV | hospodářský výsledek |
| IČO | identifikační číslo |
| ISCC | certifikace udržitelnosti paliv |
| ISO | mezinárodní organizace pro standardizaci norem |
| NATO | Severoatlantická aliance |
| PHM | pohonné hmoty |
| PN AGP | |
| s. | strana |
| SR | Slovenská republika |
| SRN | Spolková republika Německo |
| s. r. o | společnost s ručením omezeným |
| TQM | Total Quality Management |
| tzv. | tak zvaný |
| USA | Spojené státy americké |

Seznam použité literatury

Literatura:

[1] JANEČEK, Zdeněk. Management jakosti. 2. vydání. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-621-9.

[2] NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

[3] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.

[4] VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s., viii s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-210-9.

Internetové zdroje

[5] Bodový diagram [online]. www.elearn.vsb.cz [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf

[7] ISO normy [online]. www.iso.org [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

[8] ISO 9001 [online]. www.unmz.cz [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>

[12] Demingův cyklus [online]. www.managementmania.com [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

Ostatní zdroje

[6] Informace od ředitele společnosti

[9] ČSN EN ISO 9001:2008. Systém managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009

[10] Příručka jakosti, AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s.

[11] Politika jakosti, AGROPODNIK DOMAŽLICE a. s.

Abstrakt

VONDROVIC, Pavel. *Analýza systému řízení jakosti ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2015

Klíčová slova: management jakosti, ISO 9001:2008, systém řízení jakosti, kvalita

Práce se zaměřuje na popis a analýzu systému řízení jakosti ve vybrané firmě včetně jeho výhod a nevýhod. První část uvádí do problematiky jakosti, koncepcí, principů a nástrojů managementu jakosti. Druhá část se zabývá popisem vybrané společnosti a to od její historie, seznamu odběratelů a dodavatelů přes portfolio produktů až po SWOT analýzu. Třetí část práce analyzuje a popisuje systém jakosti vybrané firmy. Tato část také srovnává zavedený systém jakosti s požadavky normy ISO 9001:2008 a poukazuje na případné rozdíly mezi systémem a samotnou normou. V samotném závěru práce autor popisuje vliv systému na hospodaření podniku, zhodnocuje celý systém jako celek a navrhuje případná řešení nedostatků.

Abstract

VONDROVIC, Pavel. *Analysis of the quality management system in selected company*. Bachelor work. Cheb: Faculty of Economics, University of Bohemia in Pilsen, 56 p., 2015

Key words: quality management, ISO 9001:2008, quality management system, quality

The work focuses on the description and analysis of the quality management system in selected company, including its advantages and disadvantages. The first part introduces the issue of quality concepts, principles and tools of quality management. The second part describes the selected company from its history, the list of buyers and suppliers through a portfolio of products to the SWOT analysis. The third part analyse and describes the quality system of the selected company. This section also compares established quality system requirements of ISO 9001: 2008 and refers to possible differences between the system and the standards themselves. In conclusion, the author describes the effect of the system on the business, evaluates the entire system as a whole and suggests possible solutions shortcomings.