



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STRATEGIE JAKOSTI STROJÍRENSKÉHO PODNIKU

QUALITY STRATEGY IN A MACHINE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTINA ILLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Illková Martina, Bc.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie jakosti strojírenského podniku

v anglickém jazyce:

Quality strategy in a machine company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Analýza současného stavu strategie jakosti

(Charakteristika firmy, Popis a zhodnocení aktuální strategie jakosti firmy, Vazba na vyšší úroveň strategie firmy, Požadavky vedení společnosti na strategii jakosti v následujících 3 letech, Cíl práce).

Teoretický rozbor problematiky (Integrovaný systém jakosti, Strategická koncepce C-Q-T, Total Quality Management, EFQM Model Excellence, Výběr optimálního konceptu strategie jakosti).

Vlastní návrh řešení

Zhodnocení návrhu

Závěr

Literatura

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Quality Management, 1.vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-7355-056-3.

FREHR, H.U. Total Quality Management, 1.vyd. Brno: Unis Publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

Model Excellence EFQM. 2.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 80-02-01671-8.

VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

NENADAL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti, 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc. Děkan
fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

Anotace – česky:

Diplomová práce analyzuje současnou strategii konkrétního strojírenského podniku s cílem navrhnout nejvhodnější strategii řízení jakosti, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladů.

Anotace – anglicky:

Presented diploma work analyzes a current strategy of a specific machinery company and aims to design an optimal strategy for quality management to improve a competitive advantage of a company and to reduce costs.

Klíčová slova – česky:

Jakost, environment, EFQM Model Excellence, Total Quality Management, certifikace, ISO, spokojenost zákazníka.

Klíčová slova – anglicky:

Quality, environment, EFQM Model Excellence, Total Quality Management, certification, ISO, customer contentment.

Bibliografická citace mé práce dle ČSN ISO 690:

ILLKOVÁ, M. *Strategie jakosti strojírenského podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 84 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 23. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc, za poskytnutou odbornou pomoc a cenné rady, které přispěly ke zdárnému vytvoření této diplomové práce.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Analýza současného stavu strategie jakosti.....	9
1.1 Charakteristika firmy.....	9
1.1.1 Předmět podnikání.....	10
1.1.2 Výrobní sortiment.....	11
1.2 Popis a zhodnocení strategie jakosti firmy.....	13
1.2.1 Politika jakosti.....	13
1.2.2 Plánování jakosti.....	16
1.2.3 Výchovné programy k jakosti.....	17
1.2.4 Zásady uplatňované při tvorbě organizační struktury.....	18
1.2.5 Spolupráce s dodavateli.....	19
1.2.6 Vazba řízení jakosti na marketing a vývoj.....	20
1.2.7 Sledování efektů jakosti.....	22
1.2.8 Prověrky systému řízení jakosti.....	22
1.2.9 Výsledek analýzy.....	23
1.3 Požadavky vedení firmy na strategii jakosti v nejbližších třech letech.....	24
1.4 Cíl práce.....	25
2 Teoretický rozbor problematiky.....	27
2.1 Integrovaný systém řízení jakosti.....	28
2.1.1 Systém managementu jakosti.....	28
2.1.2 Environmentální management.....	29
2.1.3 Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	33
2.2 Total Quality Management.....	35
2.2.1 Struktura TQM.....	36
2.2.2 Stavební kameny TQM.....	38
2.2.3 Problémy s TQM.....	42
2.2.4 Přínos TQM pro organizaci.....	43
2.3 EFQM Model Excellence.....	44
2.3.1 Kritéria EFQM Modelu Excellence.....	46
2.3.2 EFQM Model Excellence a normy ISO 9001.....	50
2.3.3 Hodnocení EFQM Modelu Excellence.....	52
2.4 Výběr optimálního konceptu strategie jakosti.....	53
3 Vlastní návrh řešení.....	54
3.1 Vlastní návrh.....	54
3.1.1 Vedení.....	55
3.1.2 Politika a strategie.....	58
3.1.3 Pracovníci.....	60
3.1.4 Partnerství a zdroje.....	63
3.1.5 Procesy.....	65
3.1.6 Výsledky vzhledem k zákazníkovi.....	71
3.1.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům.....	72
3.1.8 Výsledky vzhledem ke společnosti.....	73

3.1.9 Klíčové výsledky výkonnosti.....	74
3.2 Doporučení.....	76
3.3 Podmínky nutné pro úspěšnou realizaci.....	77
4 Zhodnocení návrhu.....	79
Závěr.....	81
Seznam použitých zdrojů.....	82
Seznam použitých zkratk a symbolů.....	84

ÚVOD

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří až o revoluci jakosti. Ne všichni vedoucí pracovníci jsou ale ochotni akceptovat tyto dramatické změny v pohledu na kvalitu, což zdůvodňují tím, že jde o módní, rozvojový jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Vzrůstající konkurence vyvolává stále rostoucí očekávání zákazníků se zřetelem na jakost výrobku či služby. Skutečnost je ovšem taková, že pokud má podnik v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít a zachovat si přitom dobrou ekonomickou výkonnost, měl by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost a využívat stále efektivnějších a účinnějších systémů zabezpečování jakosti. Tyto systémy mají vést k neustálému zlepšování jakosti a rostoucímu uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

Dobře pochopený management kvality ukazuje, jak může být tato náročná výzva zvládnuta. Důraz musí být zaměřen na integraci nástrojů a technik kvality do manažerských konceptů. Měření zvýšení výkonu ve vztahu k naplánovaným cílům je nezbytnost pro budoucí úspěch. Klíčem k úspěchu je nalezení způsobu, jak zvýšit příjem a snížit vlastní náklady. Toho může být dosaženo porozuměním a uspokojením zákazníků a nepřetržitým zlepšováním vnitřních procesů.

Smyslem mé diplomové práce je proto provést analýzu managementu jakosti vybrané strojírenské firmy a navrhnout pro ni vhodnou strategii. Navržením správné strategie jakosti má firma větší šanci na trvalý úspěch. Jakost povede k úspěchu jenom tehdy, když ukončí své působení jako samostatná entita. Musí být integrována do běžných podnikatelských praxí a měnit je zevnitř. Návrh strategie jakosti bude proveden pro firmu Renox, s.r.o.

1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STRATEGIE JAKOSTI

1.1 Charakteristika firmy

Společnost Renox, s.r.o. je českou právnickou osobou se 100%-ní zahraniční účastí. Jediným společníkem společnosti Renox, s.r.o. je společnost Renox AG se sídlem v Německu, Lohr am Main, jejíž obchodní podíl činí 100%.

Mateřská společnost Renox AG je zastoupena výrobními závody, dceřinými společnostmi, obytovými a servisními společnostmi působícími ve více než osmdesáti zemích celého světa a zaměstnává tak téměř 30 000 lidí na celém světě. Tyto výrobní závody produkují hydraulické a pneumatické komponenty, elektrické regulované pohony a soubor komponentů pro lineární vedení. Tímto způsobem firma soustřeďuje své know-how ve strategicky výhodných uzlových bodech a svým zákazníkům na všech důležitých trzích tak může nabídnout optimální výkony odpovídající nejvyššímu standardu kvality. Společnost Renox je čelním světovým výrobcem komponentů a systémů potřebných pro realizaci řízených pohonů od mechanických zařízení přes hydrauliku a pneumatiku až po elektronické řídicí systémy.

Dceřinná společnost Renox, s.r.o. byla založena v roce 1990 v Praze. Má jednu pobočku v Brně a celkem zaměstnává více než 200 pracovníků. Obrát firmy rok od roku výrazně stoupá a v současné době se pohybuje okolo 930 miliónů korun.

Obchodní aktivity na tuzemském trhu jsou soustřeďovány zejména do oblasti hydraulických a pneumatických systémů, elektrických regulovaných pohonů a do oblasti lineární a montážní techniky. Společnost vyrábí množství nejrůznějších hydraulických pohonů tvářecích strojů, dodává hydraulické systémy pro průmysl od výroby železa, plechů a profilů, zpracování oceli, až po stavbu komplexních strojů a zařízení přesného strojírenství. Vzhledem k rostoucím nárokům zákazníků, posiluje firma Renox, s.r.o. své projekční a výrobní možnosti v oblasti hydraulických systémů, vylepšila i technické vybavení pro své servisní aktivity. Postavila moderní zkušební zařízení pro proporcionální a servoventily a také pro rotační axiální a pístové jednotky.

Maximálně zkracuje dodací lhůty svých komponentů a dalšími opatřeními zkvalitňuje své služby.

Mezi nejzajímavější firemní zakázky patřily například hydraulické a elektromechanické systémy pro řízení scény v divadlech v největších evropských městech a v Pekingu.

1.1.1 Předmět podnikání

1. Velkoobchod
2. Specializovaný maloobchod
3. Zprostředkování obchodu
4. Zprostředkování služeb
5. Výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie motorů a turbín
6. Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
7. Výroby strojů a zařízení pro určitá odvětví
8. Činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky
9. Servis pneumatických zařízení – kromě vyhrazených tlakových zařízení
10. Servis hydraulických zařízení – kromě vyhrazených tlakových zařízení
11. Grafické práce a kresličské práce
12. Projektová činnost ve výstavbě
13. Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
14. Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
15. Opravy pracovních strojů
16. Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
17. Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

1.1.2 Výrobní sortiment

Firma Renox je čelním světovým výrobcem komponentů a systémů potřebných pro realizaci řízených pohonů od mechanických zařízení přes hydrauliku a pneumatiku až po elektronické řídicí systémy. Pro své komponenty a systémy nabízí Renox rovněž celosvětově fungující program servisní a poradenské podpory.

Základní kompetence firmy Renox, s.r.o. jsou soustředěny v následujících odborných oblastech:



Elektrické pohony a řídicí systémy

Produkty

řídicí PLC a NC systémy, kompaktní a modulární servopohony, rotační a lineární motory, frekvenční měniče, operátorské panely

Aplikace

obráběcí stroje, balicí a potravinářské stroje, tiskařské stroje, automatizační a manipulační technika, automobilový průmysl

Hydraulické systémy

Produkty

axiální čerpadla a hydromotory, zubová čerpadla a hydromotory, lamelová čerpadla, radiální pístová čerpadla, rozvaděče, tlakové a škrticí ventily, logické ventily, vestavné ventily, proporcionální a regulační ventily, servoventily, elektronické řídicí a regulační jednotky, válce, příslušenství

Aplikace

tvářecí stroje, obráběcí stroje, tlakové stroje, zařízení pro hutě a válcovny, energetika, gumárenské stroje, zkušební a simulační technika, divadelní technika, zábavní technika, lodní průmysl, stavební a silniční stroje, vysokozdvizné vozíky, autobusy

Lineární technika

Produkty

kuličková a profilová válečková vedení, kuličková pouzdra a tyče, kuličkové šrouby, lineární systémy

Aplikace

obráběcí stroje, balicí technika, dřevoobráběcí stroje, jednoúčelové stroje, automobilový průmysl, tiskařské stroje

Montážní technika

Produkty

hliníkový stavebnicový systém, paletové a řetězové dopravníkové systémy, manuální pracovní systémy, stěnový a stropní systém

Aplikace

přípravky, ochranné ploty, transportní systémy, montážní linky, stavba sériových a jednoúčelových strojů, automatizace, čisté provozy, automobilový, elektrotechnický, potravinářský, kosmetický a farmaceutický průmysl

Pneumatické systémy

Produkty

pneumatické válce, pohony s lineárním vedením, otočné pohony, chapadla, úpravné jednotky vzduchu, vakuová technika, propojovací šroubení, hadice

Aplikace

automatizační a manipulační technika, balicí a potravinářské stroje, transportní systémy, automobilový průmysl, tiskařské a obráběcí stroje, dřevoobráběcí stroje, textilní průmysl, papírenský průmysl, automatizace, sklářský průmysl

1.2 Popis a zhodnocení strategie jakosti firmy

Než bude provedena samostatná analýza strategie jakosti považují za nezbytné uvést, co to strategie jakosti je a jaké obsahuje prvky. Pod pojmem strategie jakosti rozumíme tvorbu rozhodnutí zásadního charakteru, která dlouhodobě ovlivňuje nejenom proces zajišťování jakosti, ale i celkovou orientaci a ekonomickou prosperitu podniku.

Strategie jakosti obsahuje tyto důležité prvky(1):

1. Politika jakosti
2. Plány jakosti
3. Výchovní programy k jakosti
4. Organizační struktura jakosti
5. Spolupráce s dodavateli
6. Vazba řízení jakosti na marketing a vývoj
7. Sledování efektů jakosti
8. Prověrky systémů jakosti

1.2.1 Politika jakosti

Jde o základní kámen podnikového systému řízení jakosti. Vyjadřuje hlavní ideu a zásady, které organizace hodlá v oblasti řízení jakosti prosazovat v souladu se svým tržním posláním. Všeobecně platný koncept politiky jakosti ale neexistuje, neboť každý podnik je svým způsobem jedinečný a politika jakosti by měla toto specifikum respektovat a vyjadřovat navíc i kreativitu managementu podniku.

Pro proces tvorby politiky jakosti je charakteristické postupné zpřesňování jednotlivých funkcí a je možné ho rozdělit na následující fáze(1):

- identifikace potřeb a jejich definování
- návrh konceptu politiky jakosti
- přehodnocení konceptu
- úprava konceptu politiky jakosti

- přehodnocení úpravy konceptu
- schválení a deklarování politiky jakosti.

Vyhlášení politiky jakosti se musí realizovat veřejně, neboť se s ní musí seznámit všichni zaměstnanci dané firmy. Dále pak musí být s touto politikou jakosti seznámeni všichni dodavatelé, odběratelé a většina zákazníků.

Běžně se politika jakosti sestavuje na následujících úrovních řízení:

- a) úroveň firmy: firemní politika jakosti
- b) úroveň divize: divizionální politika jakosti
- c) úroveň odboru: funkcionální politika jakosti

Politika jakosti ve společnosti Renox, s.r.o.

Rozvoj a prosperita společnosti Renox, s.r.o. jsou závislé především na jejím postavení na tuzemském trhu. Základním dlouhodobým cílem společnosti Renox, s.r.o. je dodávat výrobky a poskytovat služby vynikající kvality, které budou uspokojovat potřeby zákazníků a získávat jejich důvěru ve společnost Renox, s.r.o. jako dodavatele. Jedním z prostředků jak stanoveného cíle dosahovat bylo zavedení, současné udržování a v budoucnosti další zdokonalování systému jakosti, splňující kritéria normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Hlavním krokem pro naplňování strategie rozvoje společnosti je podpora uplatňování a rozvíjení integrovaného přístupu k jakosti a environmentu.

Vedení společnosti se prostřednictvím **politiky jakosti** zavazuje zejména k tomu, že bude:

- přezkoumávat politiku jakosti a systém jakosti a přijímat opatření k trvalému zlepšování
- stanovovat konkrétní cíle jakosti a kritéria pro jejich vyhodnocení
- vytvářet podmínky ke splnění těchto cílů všem pracovníkům společnosti
- zajišťovat potřebné zdroje lidské i technické pro realizaci cílů jakosti
- zabezpečovat pravidelné hodnocení cílů jakosti

- provádět průběžné měření a monitorování procesů
- zajišťovat měření spokojenosti svých zákazníků
- v případě nedostatků přijímat opatření k nápravě
- vytvářet systém odměňování pracovníků za dodržování jakosti a zlepšování systému řízení jakosti
- zajišťovat zvyšování kvalifikace pro všechny kategorie pracovníků

Společnost Renox, s.r.o. zavedla, a v dalších letech hodlá udržovat a dále zdokonalovat systém environmentu splňující kritéria normy ČSN EN ISO 14 001 :2004.

Vedení společnosti prostřednictvím **environmentální politiky** poukazuje především na:

Trvalý rozvoj

Uvědomujeme si, že naše jednání musí být v souladu s ekonomikou, ekologií a odpovědnosti za společnost s ohledem na budoucí generace. Proto patří péče o zdraví a bezpečí lidí, šetrné zacházení se zdroji a čistota životního prostředí mezi základní principy naší obchodní politiky.

Zodpovědnost

Úkolem všech spolupracovníků je napomáhat v oblasti předcházení ohrožení lidí a životního prostředí, stejně jako přísně dodržovat zákony, předpisy a jiné požadavky v oblasti bezpečnosti práce, zdraví a ochrany životního prostředí. Vedení je zodpovědné za rozpoznání a zhodnocení takovýchto ohrožení a přijetí patřičných opatření.

Výrobky

Naše výrobky vyvíjíme a vyrábíme podle zásady: „Bezpečně – ekologicky – úsporně.“ Výrobky zvyšují bezpečí lidí a snižují zatížení životního prostředí, i během jejich následné recyklace a odstraňování.

Procesy

Naše procesy tvoříme s ohledem na hospodárnost, upřednostňujeme zdraví lidí a jejich bezpečí a minimální negativní vlivy na životní prostředí. Jsme připraveni na problémy. V tomto duchu spolupracujeme s našimi dodavateli.

Neustálé zlepšování

Pravidelně prověřujeme naše procesy a jednání. Zajišťujeme a měříme vliv naší firmy na životní prostředí. Tím rozpoznáme slabá místa a možnosti zlepšování a tvoříme efektivní program pro bezpečnost práce, ochranu zdraví a životního prostředí.

Integrovaná Politika jakosti a Environmentální politika vychází z této dlouhodobé strategie rozvoje a je naplňována konkrétními Cíli jakosti a environmentu, které jsou stanovovány vždy pro období následujícího roku.

1.2.2 Plánování jakosti

Základní a nejdůležitější součástí plánování jakosti u dané firmy je stanovení cílů jakosti. Cílem jakosti jsou kvantifikované údaje o znacích jakosti, které popisují, čeho se má v oblasti jakosti dosáhnout k určenému termínu v budoucnosti.(1)

Prohlášení politiky jakosti a na to navazující proces plánování jakosti představují dva nejdůležitější prvky strategického řízení jakosti, neboť přesně stanovená politika jakosti se stává základem pro špičkové vedení v oblasti jakosti na nejbližších několika let s tím, že byla vyhlášena veřejně, i záležitostí všeobecného zájmu i kontroly ze strany zaměstnanců. Plány jakosti jsou výrazem prosazení systémového přístupu k zajišťování jakosti.

Plánování jakosti a environmentu zabezpečuje vedení společnosti Renox, s.r.o. Cíle jakosti jsou základním prostředkem pro naplňování Politiky jakosti a Environmentální politiky a jsou rozpracovány pro příslušné útvary ve společnosti a stanovovány na období jednoho roku.

Cíle jakosti a environmentu pro rok 2008

1. Potvrdit soulad systému managementu jakosti s normou ČSN EN ISO 9001:2001 při kontrolních auditech.
2. Potvrdit soulad s normou ČSN EN ISO 14 001:2004 při kontrolních auditech a státní legislativou v oblasti environmentu.

3. Připravit se na zavedení norem systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001.
4. Důrazem na neustálé zlepšování procesů jak v systému managementu jakosti, tak v managementu environmentu docílit snížení nákladů na nejakost dle Plánu na rok 2008.
5. Zpracovat projekt pro zefektivnění plánování řízení výroby s cílem minimalizace počtu případů nesplněných smluvně stanovených termínů zakázek.
6. Trvale snižovat negativní vlivy na environment vyplývající z činnosti Renox, s.r.o. důslednou identifikací a důslednou eliminací environmentálních aspektů.
7. Vypracovat a zavést efektivní systém pro aktivní zapojení všech zaměstnanců Renox, s.r.o. jako pobídkový program podpory zlepšování ve společnosti.
8. Zabezpečit prokazatelné seznámení všech zaměstnanců společnosti zapojených do systému managementu jakosti s Cíly jakosti pro rok 2008.

Ve společnosti Renox, s.r.o. jsou stanoveny cíle jakosti a odpovědnost za splnění těchto cílů. Cíle a s nimi spojenou odpovědnost stanovuje při plánování jakosti vedení společnosti. Dosáhnout stanovených cílů je plně na odpovědných pracovnících. Zároveň jsou určeny metody a prostředky ke splnění cílů jakosti.

K plánování jakosti ve společnost Renox, s.r.o. také patří stanovení zdrojů, se kterými se má daných cílů dosáhnout. Odpovědní pracovníci mají při plnění stanovených cílů jakosti plnou podporu vedení společnosti, které se jim snaží zajistit veškeré zdroje potřebné ke splnění cílů.

Poslední bod, který by mělo plánování jakosti zahrnovat, je určení hmotných vstupů se kterými má společnost daných cílů dosáhnout. Tato problematika je také součástí plánování jakosti.

1.2.3 Výchovné programy k jakosti

Výstižným tvrzením, které publikuje Kaoru Ishikawa ve své knize *What is total quality control?* je, že: „řízení jakosti začíná a končí výchovou“. Toto tvrzení je naprosto správné, neboť tyto výchovné programy mají za úkol dlouhodobě a pozitivně

ovlivňovat vztah zaměstnanců firmy k problematice jakosti i vytvářet jejich příslušnou odbornou úroveň.

K základním požadavkům na výchovné programy patří(3):

- a) „trvalá součást personálního managementu firmy
- b) obsáhnutí všech zaměstnanců firmy
- c) rozdílný přístup k jednotlivým skupinám zaměstnanců
- d) dominantní význam jakosti, motivace zaměstnanců a osvojení základních metod řízení jakosti
- e) finanční zabezpečení“.

Výchovné programy jakosti jsou ve společnosti Renox, s.r.o. trvalou součástí personálního managementu firmy. Jednotlivé skupiny zaměstnanců školí jejich nadřízený, který má pro tuto činnost patřičné znalosti. Cílem těchto školení je vytvářet příslušnou odbornou úroveň všech zaměstnanců společnosti Renox, s.r.o. a pozitivně ovlivňovat jejich vztah k problematice jakosti.

Oddělení Kvality a HSE má na každý rok přidělen přesně stanovený finanční budget, ze kterého jsou potom financovány jednotlivá školení a kurzy. Požadavky na vzdělávání a školení svých podřízených zaměstnanců předkládají jejich nadřízení řediteli společnosti ke schválení.

1.2.4 Zásady uplatňované při tvorbě organizační struktury

Při vytváření organizační struktury systému řízení jakosti je třeba dodržet všechny obecně platné zásady tvorby takovéto organizační struktury. K možným specifickým zásadám tvorby organizační struktury v oblasti jakosti je možno v našich podmínkách přiřadit následující(3):

- a) rovnoměrné rozvržení kompetencí a povinností jednotlivých organizačních článků
- b) specializovaný útvar jakosti by měl být v našich podmínkách dobře organizačně centralizován

- c) všechny organizační články řízení jakosti mají mít maximální míru nezávislosti ve svém působení
- d) vnitřní organizace útvarů řízení jakosti má vytvářet podmínky pro preferování činnosti preventivního charakteru
- e) ředitel podniku má vůči podřízeným složkám řízení jakosti uplatňovat princip otevřených dveří
- f) v rámci útvaru řízení jakosti vytvořit oddělení spolehlivosti

Dále je dle norem ISO doporučena funkce zmocněnce pro jakost, který má být jmenován ředitelem podniku. Na základě praktických zkušeností se nedoporučuje tuto funkci kumulovat s funkcí vedoucího útvaru řízení jakosti. Tato funkce ve společnosti Renox, s.r.o. vytvořena není. Oddělení Kvality a HSE je ve společnosti Renox, s.r.o. plně samostatným článkem organizační struktury, který je přímo podřízen generálnímu řediteli a tím je dosaženo toho, že vedení společnosti Renox, s.r.o. je zapojeno do zlepšování systému řízení organizace.

1.2.5 Spolupráce s dodavateli

Hlavní důvody strategického významu jakosti dodávek jsou:

- množství materiálových a surovinových položek
- podstatně vyšší úroveň nákladů vynakládaných na výrobu zabezpečenou nekvalitními dodávkami
- významná závislost mezi odběratelem a dodavatelem
- možné další specifikace odběratele.

Program zajišťování jakosti dodávek by měl řešit problematiku tvorby vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, který bude charakteristický splněním všech uživatelských požadavků a minimalizací nutných výdajů na vstupní kontrolu dodávky či její případnou opravu. Z hlediska struktury by tento program měl zahrnovat následující aktivity(3):

- přesnou specifikaci požadavků na jakost,

- hodnocení dalších možných dodavatelů,
- výběr vhodných dodavatelů podle zadaných kritérií,
- společné plánování jakosti dodávek,
- spolupráci s dodavatelem v průběhu plnění dodávky,
- certifikaci vybraných dodavatelů,
- motivaci dodavatelů.

Společnost Renox, s.r.o. se v rámci firemní politiky a dodavatelské strategie zaměřuje zejména na úzkou spolupráci s dodavateli a rozvoj tzv. partnerství s dodavateli. Smyslem tohoto procesu a strategie je, aby dodavatelé byli co nejvíce zapojeni do řízení kvality v rámci organizace a to, pokud možno, již od prvotních procesních kroků při řízení projektu. Na základě společných předem definovaných technických a kvalitativních požadavků na jakost produktu byly definovány kontrolní a zkušební plány, které se promítají do procesní a výstupní kontroly u dodavatele a vstupní kontroly ve společnosti Renox, s.r.o. Dodavatelé jsou průběžně hodnoceni a v pravidelných časových intervalech klasifikováni. Společnost vychází ze svých podkladů vstupních kontrol, případně přejímek u dodavatele a samozřejmě také z informací od zákazníků. V případě odchylek od stanovených cílových hodnot je s dodavatelem sjednán plán opatření se zaměřením zejména na prevenci a předcházení vadám a reakcí na hlavní příčinu problému, nebo neshody. V případě potřeby a stejně tak u nových dodavatelů je společností Renox, s.r.o. proveden audit u dodavatele, který má za cíl ověřit shodu s požadavky a odhalit případné zdroje neshod. Dodavatelé, kteří dlouhodobě v daném roce vykazují stabilní vysokou úroveň dodavatelské kvality jsou oceňováni certifikáty kvality a také je tento fakt zohledněn v nákupních podmínkách sjednávaných na další rok.

1.2.6 Vazba řízení jakosti na marketing a vývoj

System řízení jakosti dané firmy je vlastně tou částí firemního řídicího systému, která ovlivňuje jakost výrobků. Má však jinou povahu než ostatní subsystemy řízení, neboť má průřezový charakter, který způsobuje, že se obtížně vymezuje.

Při stanovení jakosti záměru je třeba zajistit formální vyjádření požadavků na výrobek. Zadání výrobku převádí zákazníkovi požadavky a očekávání do předběžných specifikací, které jsou základem pro následný návrh výrobku.

Marketing

V současné době je možno jej označit za prioritní činnost nejen ve směru smyčky jakosti, tj. působením na výzkum, vývoj atd., ale i se zpětnou vazbou na odbyt a prodej. Tímto zjišťujeme, že analytická část marketingu podstatnou měrou vytváří tržní strategii firmy a tím se svým pojetím posouvá do výsledného efektu její ekonomiky, což potvrzuje jeho další orientaci na rozdělování a segmentaci trhů, kde se z pohledu jakosti, činnost zaměřená na zjištění potřeb zákazníků považuje za naprosto základní. Zde je nutné dále tuto činnost orientovat na průzkum činnosti konkurentů.

Za komunikaci se zákazníkem jsou ve společnosti Renox, s.r.o. odpovědny akviziční pracovníci jednotlivých oddělení odbytu, přičemž tito pracovníci odpovídají za řešení problematiky týkající se jejich oboru. Za koordinaci při těchto jednáních odpovídají vedoucí oddělení odbytu jednotlivých oblastí, kteří jsou přímo podřízeni obchodnímu řediteli společnosti. Hlavním úkolem marketingu ve společnosti Renox, s.r.o. je především příprava nových projektů, získávání nových velkých zákazníků a zakázek, propagace společnosti jak na mezinárodních veletrzích, tak prostřednictvím médií a samozřejmě péče o stávající zákazníky. Společnost při svých marketingových krocích klade důraz především na zvýšení spokojenosti zákazníků, zintenzivnění komunikace, zlepšení image podniku, zvýšení odbytu výrobků a na celkovou komplexnost služeb.

Vývoj

Vývoj je obvykle prvním stadiem výroby a je požadavkem, aby se řízení jakosti, kontrola nákladů a řízení objemu výroby zaváděly jako integrovaný systém, i když se s nimi v konkrétním stádiu výroby může zacházet jako s mezi divizními systémy křížově funkčního vedení. Objem nákladů a výroby je při plánování nového výrobku právě tak důležitý, jako typ a jakost výrobku.

Na oblast vývoje nových produktů či inovací stávajících produktů se výhradně soustřeďuje mateřská společnost Renox AG. Dceřinná společnost Renox, s.r.o. se na vývoji podílí pouze do té míry, že své mateřské společnosti Renox AG poskytuje informace týkající se pozitivních ohlasů či námitek od zákazníků na produkty Renox.

1.2.7 Sledování efektů jakosti

Při sledování ekonomických aspektů jakosti výrobků je nutné se zabývat otázkami vzájemných souvislostí nákladů, cen, jakosti a vzájemných vztahů efektivnosti a jejími ekonomickými důsledky pro výrobce, uživatele i celé národní hospodářství.

Ekonomika jakosti je ve společnosti zaměřena na sledování nákladů na „nejakost“, to znamená na sledování nákladů na neshodné výrobky a nákladů na reklamace od zákazníků.

Ve společnosti Renox, s.r.o. by měly být sledovány náklady na jakost ve větším rozsahu. Z toho vyplývá, že by do těchto nákladů měly být započítávány náklady na prevenci, na zjišťování stavu jakosti a kontrolu jakosti. Pro dosažení úspěchu při sledování nákladů na jakost je nutné definovat konkrétní náklady na jakost a zavést monitorování do každodenní podnikové praxe.

1.2.8 Prověrky systému řízení jakosti

Prověrky systému řízení jakosti u firmy se mohou organizovat v těchto formách:

- interní prověrka
- externí prověrka
- smíšená prověrka

Interní prověrky se používají vrcholovým vedením firmy za účelem identifikace:

- dosažené úrovně stavu zavádění systému jakosti (např. dle norem ISO),
- slabých míst v systému jakosti firmy,
- účinnosti realizace přijatých opatření k nápravě apod.

Externí prověrky se realizují nezávisle většinou akreditovanou firmou, a to jejími vlastními silami. Výhodou těchto externích prověrek jakosti je vyšší objektivita pohledu na současný stav systému řízení jakosti firmy a nezatíženost firemními problémy.

U společnosti Renox, s.r.o. jsou prováděny interní audity jednak v rámci vlastních zdrojů, kdy interní audit provádí sama společnost Renox, s.r.o., dále pak mateřskou společností Renox AG a dle vlastní potřeby třetí nezávislou stranou tedy auditorskou společností.

Mezi externí audity, které společnost Renox, s.r.o. provádí, patří (re)certifikační a dozorové audity s cílem prokázat shodu s normou tj. obhájit certifikát a dále pak zákaznické audity s cílem obhajoby toho, že si zákazník společnost Renox, s.r.o. vybral za svého dodavatele.

1.2.9 Výsledek analýzy

Společnost Renox, s.r.o. má deklarovány strategické cíle jakosti a buduje pro jejich naplnění předpoklady ve všech oblastech svých činností. Vedení společnosti se snaží systematicky postupovat, aby byl systém jakosti ve společnosti stále aktuální a napomáhal k lepším výsledkům. Důkazem toho je i to, že společnost byla nedávno certifikována v oblasti systému managementu environmentu dle ČSN EN ISO 14 001:2004. Snahou je připravit se i na zavedení norem systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001 a docílit tak integrace systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti práce. Vedení společnosti soustřeďuje svoji pozornost také na jednotlivé vnitřní problémy, tedy na zlepšení výrobního zařízení, snížení nákladů, zvýšení jakosti a nechybí mu pohled na podnik jako celek.

Většina zaměstnanců včetně vedení pokládá vybudování systému managementu jakosti v organizaci za velmi důležitý krok. Další zlepšování jakosti ve společnosti není založeno jen na aplikaci dalších požadavků nové verze norem, ale je zde snaha o neustálé zlepšování. Obecně převládá názor, že systém managementu jakosti je třeba neustále zdokonalovat. Z toho vyplývá i snaha o procesní přístup k řízení jakosti, na

kterém závisí samozřejmě i efektivnost tohoto systému. Angažovanost zaměstnanců pro jakost a její neustálé zlepšování ve společnosti postupně roste. Právě na podporu tohoto trendu jsou ve společnosti zavedeny výchovné programy k jakosti, které jsou trvalou součástí personálního managementu firmy. Cílem těchto programů je motivovat zaměstnance k osvojení základních metod řízení jakosti, které budou moci využít při své každodenní činnosti.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že by ve společnosti Renox, s.r.o. měly být sledovány náklady na jakost ve větším rozsahu. Z toho vyplývá, že by do těchto nákladů měly být započítávány náklady na prevenci, na zjišťování stavu jakosti a kontrolu jakosti. Počítačová podpora řízení jakosti je ve firmě také zvládnuta. To znamená automatizované shromažďování, zpracování, analýzu a prezentaci informací pro plánování, organizování, řízení, kontrolu a vyhodnocování jakosti produktu nebo procesu pomocí výpočetní techniky.

1.3 Požadavky vedení firmy na strategii jakosti v nejbližších třech letech

Prvořadými cíli vedení společnosti Renox, s.r.o., kterých hodlá dosáhnout v horizontu následujících tří let jsou:

1. Veškeré úsilí orientovat na plnění požadavků, potřeb a očekávání našich zákazníků
2. Zohledňovat požadavky na péči o životní prostředí při vývoji a výrobě v celé společnosti a také ve vztahu k dodavatelům
3. Zavádět nové technologie pro zvýšení možností v oblasti rozšiřování sortimentu a zvyšování jakosti našich výrobků a služeb
4. Stabilizací procesů a neustálým důrazem na jejich trvalé zlepšování dosáhnout konkurenceschopnosti v globálních měřítku
5. Racionalizací procesů zajistit zvýšení jejich celkové výkonnosti a efektivnosti

6. Vhodnou motivací a personální politikou upevnit loajalitu všech pracovníků s cílem snížit náklady a zvýšit výkonnost a prosperitu společnosti
7. Neustále zlepšovat systém řízení jakosti a směřovat ke komplexnímu systému řízení jakosti

Integrovaná Politika jakosti a environmentu společnosti Renox, s.r.o. vychází z této dlouhodobé strategie rozvoje a je naplňována konkrétními cíli jakosti a environmentu, které jsou vždy stanovovány vždy pro období následujícího roku.

1.4 Cíl práce

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že všechny procesy ve společnosti jsou vzájemně těsně propojeny a doslova vše souvisí se vším. Dobrá strategie podniku proto musí vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém i sociálním vývoji v celém světě. Jen na základě těchto informací může být zpracována skutečně kvalitní strategie. Ve strategii proto nemá místo rutina, opakování starého, napodobování něčeho, co již používají jiní. Prosadí se pouze podniky, jejichž strategie přináší nové výrobky, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové cesty snižování nákladů a vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb. Již z výše uvedeného je zřejmé, že kvalita i nadále zůstává významným konkurenčním faktorem. Pro zajištění dobré konkurenční pozice na trhu je předně třeba věnovat pozornost inovacím výrobků a zároveň zavádět nové přístupy zabezpečování jakosti.

Stejně jako mnoho dalších odvětví, zaznamenal také strojírenský průmysl v posledních letech významný posun v požadavcích na jakost výrobků. V současné době je proto i společnost Renox, s.r.o. nucena čelit tvrdé konkurenci a neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků a služeb. „Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř zemí Evropské unie ukázaly, že 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb. V této situaci se jeví jako hlavní problém udržení a rozšíření

stávající pozice na trhu maximální a bezchybné ovládnutí procesů a činností ve všech oblastech podniku. Je tedy zřejmé, že jakost je třeba neustále zvyšovat kvůli zákazníkům i vnitřnímu dění v podniku.“(6)

Cílem této práce je tedy navrhnout vhodnou strategii jakosti firmy, která bude vycházet především ze současného stavu řízení jakosti ve společnosti a z požadavků vedení společnosti Renox, s.r.o. Cílem je navrhnout takovou strategii jakosti, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

2 TEORETICKÝ ROZBOR PROBLEMATIKY

Při přechodu na principy tržního mechanismu se často vyskytují otázky, jak donutit podnik, aby své výrobky vyráběl ve vysoké kvalitě, aby byl konkurenceschopný apod. Je mylné čekat, že řízení jakosti nás naučí trh, stejně jako čekat promítnutí sympatií zahraničních firem do našeho podstatného zlepšení situace v kvalitě výroby a v jiných oblastech, které musí být ve většině případů řešeny především vlastními přístupy, pro něž máme tradičně všechny předpoklady, a vlastními silami.(1)

V současné době existují ve světovém měřítku následující základní koncepce managementu jakosti(13):

- ***koncepce podnikových standardů***, která se vyznačuje se různými přístupy. Má ale jeden společný znak: je náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. Není východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. Dnes jsou uplatňovány tzv. ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO, předpisy QS 9000 nebo VDA 6 pro systémy jakosti dodavatelů automobilového průmyslu atd.
- ***koncepce ISO*** (International Organization for Standardization), která má univerzální charakter a je použitelná jak ve výrobních organizacích, tak v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.
- ***koncepce TQM*** (Total Quality Management), která není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, zahrnujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.
- ***EFQM Model Excellence*** Po zavedení a udržování systému řízení jakosti ve smyslu požadavků norem ISO 9000:2000 obracejí firmy svou pozornost v poslední době zejména k evropskému EFQM Modelu Excellence a implementují doporučení tohoto modelu ve směru řízení celé firmy s cílem dosažení podnikatelské úspěšnosti.

2.1 Integrovaný systém řízení jakosti

Systém řízení jakosti neboli ISO vychází z dlouholetých zkušeností s podnikáním a má přesně identifikovány činnosti, kde při práci hrozí nebezpečí, že se nesplní očekávání. Podstata celého systému tkví v soustavě nástrojů, jejichž důsledným využíváním se nejen zabrání opakování problémů a zbytečným ztrátám, ale spustí se i proces cíleného zefektivňování, snižování nákladů a zvyšování produktivity. Firma se stává konkurenceschopnější jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni.

2.1.1 Systém managementu jakosti

Systém managementu kvality (angl. Quality Management System – **QMS**) je pojem, který se u nás začal ve větším měřítku objevovat počátkem 90. let v souvislosti s expanzí certifikace podle souboru norem ISO. Stručně řečeno se jedná o zmapování firemních procesů a jejich systémového řízení s ohledem na splnění požadavků zákazníka, požadavků na produkt a řízení rizik vůči jakosti produktu a procesů.

ISO normy vychází ze zkušeností s lidským chováním. Jasně stanovení povinností a pravomocí k samostatnému rozhodování a souvisejících odpovědností odstraňuje alibismus. První normy řady ISO byly vydány v roce 1987. Dále pak v roce 1994 v nové podobě a koncem roku 2000 vyšly po rozsáhlé revizi na mezinárodní úrovni.

Systém managementu jakosti podle souboru norem ISO 9000:2000 má identifikováno osm zásad jakosti, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšení výkonnosti(1):

1. zásada zaměření na zákazníka
2. zásada vedení
3. zásada zapojení pracovníků
4. zásada procesního přístupu
5. zásada systémového přístupu k managementu
6. zásada neustálého zlepšování
7. zásada rozhodování na základě faktů

8. zásada vzájemně výhodných dodavatelských vztahů.

Charakteristické rysy koncepce ISO :

- a) **Normy ISO mají univerzální charakter** – nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů, jsou tedy aplikovatelné jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích služeb bez ohledu na jejich velikost.
- b) **Normy ISO nejsou závazné, ale pouze doporučující** – až v okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem.
- c) **Normy ISO jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány** – je mylné se tedy domnívat, že jsou maximem dosažitelného. Společnosti uplatňující koncepci tzv. podnikových standardů, se obvykle u svých dodavatelů nespokojují pouze s certifikáty systému jakosti podle norem ISO 9000.
- d) **Ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti** – tzn. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Celá koncepce ISO tedy musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti!(6)

Členění norem:

ISO 9000	úvod do problematiky základů a zásad systému řízení jakosti, slovník pojmů
ISO 9001	kriteria a požadavky na systém řízení jakosti
ISO 9004	metodika pro zlepšování systému řízení jakosti.

2.1.2 Environmentální management

Management environmentu (angl. Environmental Management System – **EMS**) představuje systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu a je nedílnou součástí systému managementu

celého podniku. Jeho cílem je ochrana přírodních zdrojů, omezování emisí znečišťujících látek a environmentálních rizik a ochrana zdraví pracovníků a obyvatel. Přístup spočívá ve vytvoření, zavedení a udržování vhodně strukturovaného systému řízení podniku, který je součástí celkového systému řízení a týká se všech prvků pozitivního chování organizace k životnímu prostředí. Výsledkem zavedení systému řízení podniku a auditu z hlediska životního prostředí tj. systému environmentálního řízení je jak příspěvek k trvalému ekonomickému růstu a prosperitě organizace, tak i postupné snižování negativních dopadů činností, výrobků nebo služeb na životní prostředí.

Tato strategie společensky odpovědného chování podniků vychází ze zásady udržitelného vývoje, který zajišťuje současné potřeby, aniž by ohrožoval šance dalších generací na uspokojování jejich potřeb.

V současné době je využití EMS dobrovolné, ale v budoucnosti se může stát, že bude vyžadováno. (8)

Přínosy systému environmentálního managementu:

- získání obchodně využitelné vizitky tj. certifikátu ISO 14001 či registrace v programu EMAS
- zamezení ukládání pokut za nedodržování environmentální legislativy
- v mnoha případech je zavedený systém EMS předpokladem k získání státních zakázek
- redukce provozních nákladů, úsporu energií, surovin a dalších zdrojů
- snížení rizika environmentálních havárií, za něž podnik nese odpovědnost
- zvýšení podnikatelského důvěryhodnosti pro investory, peněžní ústavy, pojišťovny a veřejnou správu
- firmy se zavedeným EMS preferují jako své obchodní partnery společnosti s pozitivním přístupem k životnímu prostředí
- rozšíření možností v exportní oblasti obzvláště v EU a v oblasti veřejných zakázek a podpor podnikání
- posílení vztahů s veřejností
- zavedení pořádku zejména v provozu, v dokumentaci, v organizační struktuře a v environmentálních odpovědnostech

- dosažení úplného souladu s právními požadavky
- zlepšení vztahů s veřejností a veřejnou správou

Předpisy pro EMS

Systémy EMS jsou nejčastěji navrhovány a rozvíjeny prostřednictvím následujících dvou způsobů

- a) **podle mezinárodních norem ISO řady 14001**, reprezentované v českém normalizačním prostředí především kmenovou normou ČSN EN ISO 14001 „Systému environmentálního managementu – Specifikace s návodem pro její využití“
nebo
- b) **podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 761/2001** o dobrovolné účasti organizací v systému řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (Eco-Management and Audit Scheme).

Norma řady ISO 14001

ISO 14001 je norma upravující systémy environmentálního řízení vydaná Mezinárodní organizací pro normalizaci v roce 1996. Stanovuje požadavky na zavedení systému environmentálního řízení pro účely vlastního hodnocení či získání certifikátu. Systém managementu jakosti dle norem ISO 14001:2005 tak řeší působení společnosti na všechny aspekty životního prostředí. Společnost, která se rozhodla získat certifikát osvědčující soulad s požadavky normy ISO 14001:2005, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu ISO 14001:2005 a neustále zlepšovat jeho efektivnost v rámci udržování environmentální politiky.

Norma je aplikovatelná ve všech společnostech nezávisle na oboru činnosti a velikosti firmy. Jejími dvěma hlavními cíli jsou:

- důraz na určení vlivu všech činností organizace na životní prostředí a aktivnější řízení těch, jejichž dopad na životní prostředí je významný,
- sledování a dodržování novel všech často se měnících legislativních a jiných předpisů týkajících se životního prostředí.(9)

EMAS

Program zavedení systému řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí EMAS je jednou z dobrovolných aktivit organizací vedoucí ke zlepšování vlivu jejich činnosti na životní prostředí a poskytování příslušných údajů veřejnosti a jiným zúčastněným subjektům.

Cílem programu je především podpora neustálému vlivu činností organizací na životní prostředí tím, že

- jsou vytvářeny a zaváděny systémy environmentálního řízení podniku,
- fungování a účinnost těchto systémů jsou systematicky, objektivně a pravidelně hodnoceny,
- veřejnost a ostatní zúčastněné strany jsou o vlivu činnosti organizace se zavedeným EMAS na životní prostředí pravidelně informovány formou environmentálního prohlášení,
- pracovníci organizace se zavedeným EMAS jsou vhodnými formami vedeni k aktivní účasti na činnostech spojených s fungováním EMAS.

Zavedením programu EMAS v ČR se vytváří legislativní a správní rámec, který je slučitelný s postupy v členských státech EU. Tím jsou vytvářeny i podmínky, které umožní českým výrobcům zvýšit svoji konkurenceschopnost na jednotném vnitřním trhu EU.(9)

Tabulka 1: Porovnání přístupů dle ISO 14001 a EMAS

	ISO 14001	EMAS
působnost	celosvětová	členské země EU, od roku 1998 i ČR
platnost	všechny typy organizací	všechny organizace s vlivem na životní prostředí
zavedení	ekonomicky samostatně oddělené části organizace nebo v celé organizaci	v celém areálu organizace, v jeho místě
úvodní environmentální přezkoumání	nevyžaduje ale doporučuje	povinné přezkoumání stavu životního prostředí
veřejné dokumenty	pouze environmentální politika	environmentální politika a prohlášení o stavu životního prostředí
environmentální prohlášení	není	je vyžadováno prohlášení o stavu životního prostředí
zakončení procesu	certifikace	ověření prohlášení o stavu životního prostředí
zakončení procesu zajišťuje	auditor certifikační organizace	akreditovaný environmentální ověřovatel
četnost auditu	nestanovena	nejdéle tříletá
použití loga	není (vyjma loga certifikačního orgánu po dohodě)	použití loga EMAS
registrace	v rámci vydaných certifikátů u jednotlivých certifikačních organizací	příslušné subjekty jednotlivých členských států

Zdroj: www.waste.cz(14)

2.1.3 Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) tvoří důležitou součást řízení každé organizace především v návaznosti na právní požadavky země, ve které organizace podniká. Řada norem pro hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Specification) byla vytvořena, aby pomáhala organizacím vytvářet politiku zdraví a bezpečnosti práce. Navazuje svojí strukturou na normy ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005 a odlišuje se zejména v oblastech týkajících se aplikace postupů omezování pracovních rizik.

Jde zpravidla o třístupňový proces zahrnující:

1. identifikaci nebezpečí
2. hodnocení rizika

3. omezení rizika

Právní předpisy i tato norma zdůrazňují požadavek, aby organizace navrhly a zavedly opatření, která všude, kde je to možné, odstraní omezí, nebo zaměstnance od nebezpečí izolují. V případě, že to možné není, musí být pracovní činnost plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví.

Problematika bezpečnosti a ochrana zdraví při práci

- zahrnuje veškeré aspekty ochrany zdraví člověka spojené s výkonem práce, tzn. aspekty zdravotní, technické, technologické, organizační, včetně jejich dokumentování,
- odhaluje rizika ohrožující zdraví člověka v pracovním procesu,
- hledá a navrhuje opatření technická, technologická, organizační a zdravotní pro odstraňování rizik nebo jejich minimalizaci, včetně navrhování zlepšování pracovního prostředí a pracovních míst,
- informuje různými formami, písemně, elektronicky, prostřednictvím internetu nebo formou různých školení o právech a povinnostech zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců a managementu v oblasti BOZP.

Norma OHSAS 18001

Specifikace OHSAS byla vyvinuta jako odezva na naléhání zákazníků požadujících normu, podle níž by bylo možno posuzovat a certifikovat systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. OHSAS 18001 byl vytvořen jako kompatibilní s normami systému managementu ISO 9001 (QMS) a ISO 14001 (EMS) pro usnadnění jejich integrace. Certifikát OHSAS 18001 zaručuje, že systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zavedený ve firmě, byl posouzen akreditovaným certifikačním orgánem a vyhovuje požadavkům standardu OHSAS 18001.

Přínosy certifikace:

- zlepšování systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci přijatého na všech úrovních organizace,

- systematické omezování rizik, které ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných,
 - činnostmi, výrobky nebo službami organizace,
- omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů - zvýšení výkonnosti,
- minimalizace nákladů spojených s nehodami na pracovišti,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků na bezpečnost práce.

2.2 Total Quality Management

Stále důležitější úlohu vedle cen má spokojenost zákazníků, která má přímý vliv na zisky a rentabilitu. S tím bezprostředně souvisejí podnikové strategie jako just in time, zvyšování flexibility, zkracování doby vývoje, market in apod. Všechny tyto požadavky mají jedno společné. Jejich realizace není možná bez maximálně bezchybného ovládnutí procesů a činností ve všech oblastech podniku. Je tedy zřejmé, že jakost je třeba neustále zvyšovat kvůli zákazníkům i vnitřnímu dění v podniku.(11)

Při hledání vhodné podnikové strategie, která by splňovala tento účel, nelze nechat bez povšimnutí Total Quality Management – TQM.

Společné rysy přístupů TQM lze odvodit již z názvu:

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

Quality – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces či činnost,

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

Podstatou TQM je neustálé zlepšování a zdokonalování v jednotlivých útvarech podniku, klade důraz nejen na samotné pracovní aktivity, ale i na spokojenost lidí v organizaci a především na spokojenost zákazníků.

TQM vychází z předpokladu, že člověk se svou firmou žije a nikoliv v ní pouze pracuje. Jsou stanoveny měřitelné cíle a jejich plnění je neustále kontrolováno a analyzováno. Snahou systému je upozorňovat na slabá místa v podniku a po jejich odstranění stanovit nové, vyšší cíle a vytvářet tak strukturu bez slabých článků, která je schopna dalšího rozvoje a učí se ze svých chyb. Cílem TQM je udělat vše správně hned napoprvé a vždy příště ještě lépe. Je nezbytné uvěřit, že dosáhneme úspěchu, pak neexistuje žádná síla, která by náš postup mohla zastavit.

Při podrobnějším zkoumání TQM zjistíme, že neobsahuje žádné revoluční dosud neznámé prvky. Jedná se o systematické a důsledné uplatňování několika metod v rámci podnikové struktury, jasně zaměřených na jakost a spokojenost zákazníků. Úspěchy a neúspěchy koncepcí TQM jsou zpravidla výsledkem správné nebo chybějící angažovanosti současného podnikového managementu.(11)

2.2.1 Struktura TQM

Total Quality Management staví na třech velkých elementech(4):

1. na závazném zapojení a příkladné úloze managementu,
2. na systému zajištění jakosti,
3. na nástrojích jakosti.

Teprve až správná součinnost všech tří součástí ve všech částech podniku vytvoří účinný TQM. TQM nevyžaduje změnu organizační struktury podniku. Má být prováděn v rámci stávající organizačních struktur, což ovšem nevylučuje změny jako výsledek zlepšovacích opatření. Nezbytná jsou ovšem dvě organizační doplnění:

1. Je to řídicí skupina TQM na úrovni podnikového vedení, která bude řídit a podporovat proces TQM.
2. Jmenování promotora TQM je nezbytně nutné pro podporu vedoucích pracovníků. Tento člověk bude „motorem“ TQM, bude představovat „know how“ centrum v otázkách TQM a provádět controlling činností TQM.

Důsledná realizace přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9000 je vhodným východiskem pro následné formování TQM. Nelze však stanovit univerzální model TQM. Východiskem je respektování obecně prezentovaných požadavků či zásad,

jejichž praktická aplikace se v různých zemích a v jednotlivých firmách bude měnit v závislosti na technických, sociálních, kulturních podmínkách, které je při formování TQM třeba respektovat.

Typickými rysy všech těchto přístupů TQM jsou:

- rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership,
- respektování obecných principů managementu – priority, prevence, bezvadnost je samozřejmostí,
- orientace na zákazníka s produkovanými výrobky a službami, a tím i posílení konkurenceschopnosti, popřípadě i tržní pozice.
- uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik, s cílem lepšího zhodnocení materiálu i lidských zdrojů, využití kapacit, eliminace zbytečných ztrát a vícenákladů,
- úsilí o trvalé zlepšování,
- angažovanost, vysoké nasazení pracovníků,
- účinná zpětná vazba, řízení na základě faktů.

Zavedení TQM do firemní praxe obvykle bývá časově náročnější záležitostí, než tomu je v případě zavádění ISO 9000, neboť ve struktuře dobře zavedeného firemního systému TQM je vyšší poměr tzv. měkkých než tvrdých prvků. Aplikace tvrdých prvků zavádí do řízení každé firmy jistý řád, základní řídicí struktury i nezbytná formalizovaná pravidla, která jsou pro každého zaměstnance organizace směrodatná. Je též na managementu, aby dostupnými řídicími nástroji prosadil tyto momenty do praxe a kontrolou podpořil jejich dodržování.

Význam měkkých faktorů je již v současnosti neopomenutelný a do budoucna jistě jeho význam ještě vzroste, minimálně z těchto důvodů:

- oprošťování řídicích činností od přemíry přímých dispozic (příkazů, nařízení, operativních instrukcí) a využívání „řízení vlivem“, tedy na bázi směrodatných, sdílených a uznávaných hodnot, zásad, norem apod.
- každá organizace je uskupením, ve kterém nemůžeme pominout úlohu lidí i příslušného sociálního klimatu.

- Zatímco skupina tvrdých prvků je snadno napodobitelná a přenositelná do jiného prostředí, prvky označované za měkké jsou mnohem obtížněji kopírovatelné.

Zavádění péče o jakost ve smyslu TQM se výrazně dotýká kultury firmy, která konec konců závisí na chování, jednání, vystupování každého jednotlivce firmy. Rozhodne-li se firma pro TQM, bude muset vrcholový management identifikovat zásady, hodnoty a zvyklosti, které jsou ve firmě zaběhlé, a posoudit, zda je nebude třeba změnit či doplnit. (11)

2.2.2 Stavební kameny TQM

Zásady TQM jsou uváděny do každodenní praxe všech zaměstnanců podniku za pomoci několika metod. Jedná se o(4):

1. Vedení prostřednictvím cílů
2. Orientace celého podniku na zákazníka
3. Interní a externí dodavatelsko-odběratelské vztahy
4. Programy nulového počtu chyb
5. Práce v procesech
6. Kontinuální zlepšování s měřenými veličinami
7. Zapojení všech zaměstnanců
8. Kontinuální školení a vzdělávání
9. Pravidelné audity managementu

1) Vedení prostřednictvím cílů

Výrazem „leadership“ neboli vedení prostřednictvím cílů se v TQM specifikují úlohy zejména pro vrcholový management, od něhož se očekává, že určuje směr vývoje organizace včetně vývoje v oblasti jakosti a že bude vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou pracovníci plně zapojit do dosahování určených záměrů organizace. Předpokladem je, že vrcholový management naznačí jasný směr, jímž se organizace bude ubírat. Jde o koncipování strategických záměrů, které jsou následně rozpracovány do firemních strategií a plánů. Zvolená podoba přístupů, míra podrobnosti

i vlastní forma výstupů bude záviset na konkrétních podmínkách, ve kterých firma funguje. Ačkoliv nejde o hmatatelnou věc, je nesporné, že leadership zvláště v momentu správného vymezení strategických záměrů představuje vysoce odpovědnou a rizikovou činnost.

Druhá část obsahové náplně pojmu „leadership“ z pohledu TQM spočívá ve vyhledávání vhodných postupů jak aktivizovat, iniciovat a mobilizovat pracovníky organizace ve směru vytčených cílů. Není třeba připomínat, že na předním místě musí být osobní příklad, angažovanost podřízených vedoucích pracovníků. Podoby získávání, přesvědčování, informování pracovníků o strategických záměrech a užitečnosti jejich splnění pro každého pracovníka mohou být různé - od běžných porad, přes různé formy vizualizace na nástěnkách, přijetí podnikových kréd a sloganů, vyhlášení různých soutěží. Stranou pozornosti nemusí být ani informování a vyjadřování názorů prostřednictvím intranetu. Cílovým je takový stav, kdy pracovníci ve firmě mají zájem podílet se na stanovených záměrech, zajímají se o dění ve firmě, nejsou neteční k připravovaným změnám, a je minimum těch, kteří nemají zdání, co se ve firmě děje.

2) Orientace celého podniku na zákazníka

Orientace na zákazníka vychází z předpokladu, že chování firmy není založeno na prioritě vlastních zájmů, kterým se musí zákazníci přizpůsobit, ale naopak na zájmech zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Moderní management považuje orientaci na zákazníka za jeden ze základních stavebních kamenů. Přijetí koncepce orientace na zákazníka znamená uskutečnit v každé organizaci řadu opatření, které zasáhnou jak základní principy a styl řízení firmy, tak i chování jednotlivých pracovníků. V rámci TQM je žádoucí znát a systematicky zjišťovat požadavky a očekávání zákazníků, vyhodnocovat vlastní nedostatky vůči konkurenci a zavádět zlepšovací řízení. K tomu je třeba vypracovat program zvyšování spokojenosti zákazníků, který bude obsahovat následující stupně(4):

- zjišťování požadavků a očekávání zákazníků od výrobků a služeb podniku,
- pravidelné měření spokojenosti zákazníků,
- nepřetržité zlepšování podniku v hodnocení zákazníků.

Hlavní těžiště programu spočívá ve sběru údajů o spokojenosti zákazníků. V nejjednodušším případě existuje mezi zákazníkem a dodavatelem přímý smluvní vztah, přičemž zákazník udržuje vlastní systém hodnocení dodavatelů, v němž jsou zpracována kritéria, která zákazník považuje pro svoji spokojenost za rozhodující.

Orientace na zákazníka je klíčovým faktorem v rozvoji každé firmy. Nejde o jednostranné podbízení se zákazníkovi ani o snahu o jeho získání k nákupu. Smyslem je vytvořit trvalý vztah založený na partnerství a vzájemných výhodách plynoucích z tohoto vztahu pro obě strany.

3) Interní a externí dodavatelsko-odběratelské vztahy

Dodavatelsko-odběratelské vztahy patří mezi základní myšlenky TQM. Každý, kdo od někoho přijímá výrobek či službu, je zákazníkem tj. odběratelem. TQM zavádí pojem „interní a externí zákazník“ a to i pro interní pracovní procesy. Každý jednotlivec a každé oddělení musí identifikovat svoje vnější i vnitřní zákazníky, kteří si projednají se svými dodavateli cíle, jichž chtějí dosáhnout. Cílem TQM je to, aby každý zaměstnanec (dodavatel) odevzdával jen takové výrobky, které může další účastník pracovního procesu (odběratel, zákazník) použít bez dalších úprav. Výsledkem tohoto procesu jsou přesnější průběhy pracovních operací méně nedostatků, závad a překročených termínů. Každá jednotka vytvářející přidanou hodnotu je současně zákazníkem i dodavatelem výsledků práce vykonané na určité operaci procesu.(4)

4) Programy nulového počtu chyb

Trvalé snižování chybovosti ve všech oblastech podniku patří vedle zvyšování spokojenosti zákazníků k velkým cílům TQM. Metoda k dosažení tohoto cíle se jmenuje program nulového počtu chyb. Pojem „nulový počet chyb“ musí být interpretován a pochopen jako „stále menší počet chyb“. Zásadou programu nulového počtu chyb je změna postoje k chybám. Chyby již nesmějí být považovány za něco normálního a nevyhnutelného, nejsou ani žádným zlem, ale zdrojem snižování nákladů a zlepšování.

5) Práce v procesech

Myšlení a práce v procesech a jejich ovládnutí jsou předpokladem pro efektivní zacházení se zdroji podniku a pro drastické redukování chyb. K tomu je třeba uplatňovat management procesů nejen v technických činnostech, ale i v tzv. netechnické oblasti. Tato oblast zahrnuje všechny činnosti těch zaměstnanců, kteří nejsou bezprostředně zapojeni do výroby. Ovládnutí procesů v obou oblastech musí předcházet stanovení požadavků, plánování kroků procesu, určení řízených veličin, zjištění ovlivňujících faktorů a nepřetržité zdokonalování výsledků. Nasazení koordinátora procesu je jedním z opatření, která mohou otupit konflikty mezi vertikálně členěnými podnikovými strukturami a horizontální optimalizací procesů. (4)

6) Kontinuální zlepšování s měřenými veličinami

Nepřetržité zdokonalování podniku pro zákazníky, vlastníky a zaměstnance je vlastním cílem TQM. Proto je spolupráce na tomto úkolu věcí všech úseků a zaměstnanců podniku. Náměty ke zlepšení vznikají jak vertikálně z podnětů vedení podniku, tak také horizontálně na základě požadavků úseků jednotlivých zaměstnanců. (4)

Bez měřených veličin nemohou být zlepšovací projekty úspěšně vyřešeny. Tyto veličiny jsou proto nedílnou součástí každého zlepšovacího projektu. Při výběru měřených veličin je nutná zvláště obezřetnost. Nesprávně zvolené veličiny mohou vést k nevhodným opatřením a nežádoucím výsledkům.

7) Zapojení všech zaměstnanců

TQM vyžaduje zapojení všech zaměstnanců. Zlepšení jsou většinou realizována týmově. Rozlišujeme přitom dva druhy týmů: zlepšovateľské skupiny TQM a kroužky jakosti. Zlepšovateľské skupiny jsou nasazeny na řešení určitého problému, jejich složení je interdisciplinární a po skončení svého úkolu jsou rozpuštěny. Naproti tomu jsou kroužky jakosti z hlediska účasti a volby tématu autonomní. Jsou-li správně podporovány vedením, představují ideální způsob zapojení pracovníků z nižších hierarchických vrstev do zlepšovateľských aktivit.

8) Kontinuální školení a vzdělávání

Zavedení TQM do podniku si vyžaduje intenzivní informační a školicí program. Dříve než budou všichni zaměstnanci zapojeni do programu, musejí se vedoucí pracovníci naučit praktikovat TQM ve své každodenní práci.

9) Pravidelné audity managementu

Audity managementu mají v TQM nezastupitelné místo. Osvědčily se jako účinný nástroj působící proti postupnému ochabování nadšení pro TQM. Jsou rovněž předurčeny k tomu, aby dále zviditelnily angažovanost vedení. Audit TQM má tyto důležité zásady, které je nutno respektovat(4):

- partnerský postup,
- provádění až po vyškolení auditora,
- závazný úkol pro vrcholového manažera,
- audit provádět v týmu společně s manažerem jakosti,
- předem oznámit předmět auditu,
- doba auditu 1 den,
- hledání slabých míst jako zdrojů zlepšení,
- nedelegovaný úkol nadřízeného,
- výsledkem auditu jsou jen fakta, uznaná těmi, jichž se audit týkal,
- oznámení výsledků, ale jen těm, jichž se audit týkal,
- na opatřeních k nápravě se dohodnout společně,
- audit opakovat každý rok.

2.2.3 Problémy s TQM

Hlavními příčinami neúspěchu TQM jsou(4):

1. Nadšení bez systému implementace a kontroly

System je v tomto případě zaváděn bez důkladné přípravy a plánování, chybí také soustavné školení. Po počátečním nadšení, které časem ustoupí, přichází neúspěch.

2. System bez nadšení

V tomto případě nebyla přípravná a seznamovací fáze podceněna, avšak chybí morální podpora projektu. Jestliže vedení nepodporuje TQM, pak systém ztrácí účinnost a zaniká. Úspěch záleží velkou měrou také na lidech a to konkrétně na jejich sebekázni a schopnosti se učit se a v něco věřit.

2.2.4 Přínos TQM pro organizaci

Nejtěžší, ale také nejužitečnější bude změna myšlení lidí ve firmě. Lidé přestanou myslet jen na vlastní prospěch, a začnou uvažovat ve prospěch firmy. Budou si více všimnat věcí kolem sebe, protože je k tomu situace donutí.

Zavedením systému TQM se firmy stane nebezpečnější pro své konkurenty a získá několik výhod:

- odhalí chyby ještě dříve než se stanou,
- získá schopnost učit se z nezdarů,
- systematické zlepšování pracovních postupů,
- spokojené zaměstnance,
- konkurenční výhodu,
- dokonalý přehled o procesech ve firmě s možností jejich zlepšení.

Dá se říci, že TQM vnese do firmy řád, přesně určí kdo má jaký úkol a za co zodpovídá. Srovnáváním klasického zabezpečení jakosti se systémem TQM nejlépe uvidíme co nového TQM přináší. Klasické zabezpečení jakosti se hlavně omezovalo na výrobní fázi produktu, prováděli se zkoušky ve všech výrobních místech, těžiště spočívalo hlavně na vývoji statistických metod. Organizační oddělení výrobní a zkušební činnost, vedlo k rozdělení zodpovědnosti. Počty závad stagnovaly a díky oddělené zodpovědnosti za jakost se pomocí této metody nedalo dosáhnout podstatných zlepšení.

Není jednoduché vzbudit v lidech důvěru v něco nového zvláště, když vědí že v systému TQM budou jako pod lupou, žádný z nich neunikne procesu přeškolování a přinese užitek a případným útokům konkurence předejde ještě dřív než k nim bude mít příležitost. Zlepší se přístup vůči zákazníkům, poklesnou náklady na odstranění

následků chyb, racionalizují se vnitřní procesy, zvýší se flexibilita podniku, zkrátí se doba vývoje nových výrobků a posílí se postavení firmy na trhu.(11)

2.3 EFQM Model Excellence

Mnoho evropských firem prochází v současné době etapou hledání optimální cesty k budoucím vynikajícím výsledkům, jež jim pomohou přežít v ostrém konkurenčním prostředí. Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) už v roce 1991 vypracovala první z modelů Total Quality Management (TQM), který měl firmám v tomto směru pomoci. Zkušenosti ukázaly, že jeho aplikace skutečně znamená dosažení stavu určité výjimečnosti - excellence včetně ekonomické prosperity. Excelenci se myslí vynikající působení firmy v oblasti řízení a dosažených výsledků, vycházející ze zvládnutí principů a zásad TQM.

Dne 21.4.1999 byl v Ženevě v rámci pravidelné EFQM Learning Edge Conference představen odborné veřejnosti a zejména profesionálům v oblasti managementu jakosti inovovaný model EFQM, který aplikuje všechny podstatné zásady a principy TQM. Oficiální název modelu je The EFQM Excellence Model, který je zároveň registrovanou značkou.

Logika EFQM modelu je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů včetně lidských zdrojů a budování vztahů a partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu. Analýzou dat o výsledcích lze v procesech učení se a inovací dávat podněty k dalšímu rozvoji přístupů a nástrojů systémů managementu.(7)

Pro účely posuzování žadatelů o Evropskou cenu za jakost začal být inovovaný model využíván od roku 2000. Pro účely samohodnocení a inspirace je však k dispozici okamžitě. Model je pravidelně každé dva roky přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti.

EFQM Model Excellence slouží v prostředí evropských i mimoevropských firem ke třem základním účelům:

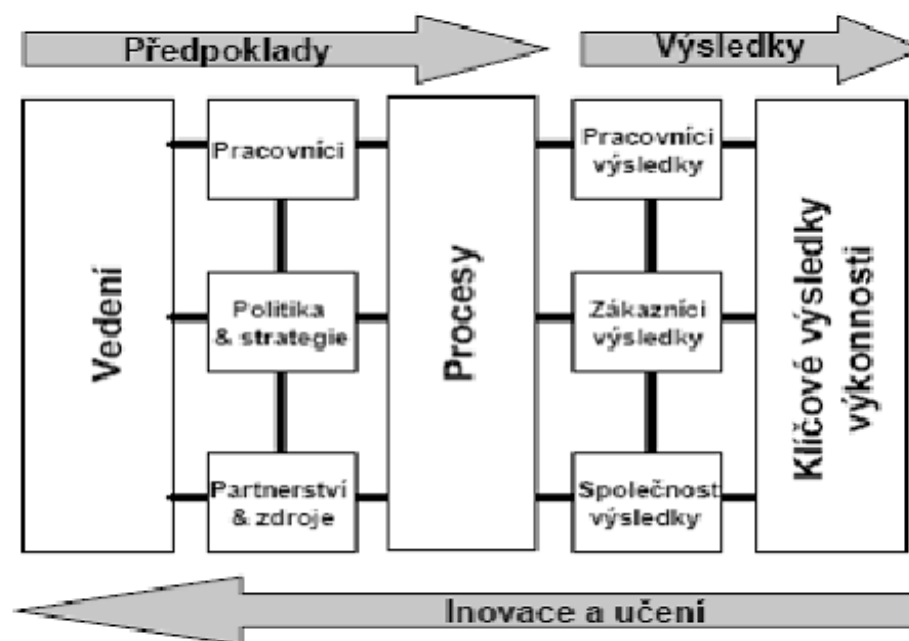
1. k procesům tzv. samohodnocení, kdy je tento model porovnávací základnou pro odhalování silných stránek a zejména příležitostí ke zlepšování firem. Může být např. výhodně uplatněn i jako nástroj externího benchmarking tj. konkurenčního porovnávání,
2. k oceňování těch firem, které při aplikaci tohoto modelu dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků tzv. Evropskou cenu za jakost, jež je dnes nejprestižnější cenou za činnost organizací různého charakteru (včetně neziskových) v Evropě,
3. jako nástroj inspirace pro ty firmy, které hledají odpověď na důležitou otázku směrů dalšího rozvoje a zdokonalování systémů managementu. Statistiky EFQM ukázaly, že tuto inspiraci našlo v uvedeném modelu už více než 15000 firem různých odvětví i velikosti, z nichž naprostá většina opravdu reprezentuje špičku v daném segmentu trhu.(13)

Evropská nadace pro management kvality

Jedná se o neziskovou společnost, která má více než 800 členů z více než 50 zemí celého světa. Členy jsou zástupci velkých, středních i malých podniků, instituce z oblasti výzkumu a akademické sféry, konzultantské firmy. Řídí a dohlíží na proces udílení Evropské ceny za jakost, je vlastníkem produktu – Model Excellence EFQM a řídí projekt Stupně excellence. Poskytuje vzdělávací programy a tréninkové kurzy v oblasti Modelu excellence EFQM a metod sebehodnocení. Prostřednictvím nástrojů sebehodnocení, benchmarkingu, organizací speciálních projektů, workshopů a mnoha dalších aktivit se snaží působit na zlepšování konkurenceschopnosti evropských organizací a podporovat "trvale udržitelnou excelenci". (13)

Zvláštní postavení zaujímají tzv. Národní partnerské organizace (NPO). Jsou také neziskovými organizacemi, které mají podobné záměry jako EFQM, jejichž cílem je posilovat a rozšiřovat hodnoty excellence prostřednictvím sítě NPO EFQM.

Obrázek 1: EFQM Model Excellence



Zdroj: www.rvp.cz(15)

2.3.1 Kritéria EFQM Modelu Excellence

EFQM Model Excellence má devět oblastí činností organizace, neboli devět hlavních kritérií, kde procenta resp. body definují váhu těchto hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila.

1. kritérium - Vedení

Je orientováno na to, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování vize a poslání, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobou a stabilní úspěšnost. Dále se

zaměřuje na způsoby, kterými jsou tyto hodnoty prostřednictvím vhodných aktivit a chování řídicích pracovníků začleňovány do života školy. Rovněž jsou sledovány procesy podporující rozvoj systému managementu v organizaci, rozvoj vztahu se zainteresovanými stranami i vztahu s vlastními zaměstnanci. (15)

Subkritéria:

- Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti.
- Vedoucí pracovníci mají osobní zájem o to, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- Vedoucí pracovníci, zákazníci, partneři a představitelé společnosti se vzájemně ovlivňují.
- Vedoucí pracovníci za spoluúčasti zaměstnanců posilují kulturu výjimečnosti v organizaci.
- Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny.

2. Kritérium - Politika a strategie

Zde se klade důraz na postupy, jak organizace implementuje své poslání a vizi prostřednictvím jasně formulované strategie. Tato strategie je orientovaná na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran, které jsou rozpracovány do politiky, plánu, cílu a procesu. Podněty pro rozpracování těchto dokumentů přicházejí z různých zdrojů např. od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti, z benchmarkingu apod. (15)

Subkritéria:

- Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran.
- Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností.
- Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány prostřednictvím struktury klíčových procesů.

3. kritérium - Pracovníci

Je orientované výhradně na řízení a rozvoj lidských zdrojů, včetně takových aktivit, jako jsou řízení a rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace k týmové práci, zmocnění k provádění procesu, komunikace, odměňování, respekt a péče o zaměstnance.(15)

Subkritéria:

- Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány.
- Znalosti pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány a trvale rozvíjeny.
- Pracovníci jsou angažováni na prosperitě organizace a jsou na ně delegovány příslušné pravomoci.
- V organizaci funguje vnitřní dialog.
- Pracovníci jsou odměňováni, respektováni a pečuje se o ně.

4. kritérium - Partnerství a zdroje

Je orientováno na to, jak organizace mají plánovat a řídit své vnější vztahy postavené na principu partnerství, jak mají rozvíjet své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie a také v zájmu efektivního vykonávání procesu.

Subkritéria:

- Externí partnerství je řízeno.
- Finanční prostředky jsou řízeny.
- Správa budovy, využívání zařízení a materiálu je řízeno.
- Technologické procesy jsou řízeny.
- Využívání a tok informací a poznatku jsou řízeny.

5. kritérium - Procesy

Zaměřuje se na navrhování, řízení, udržování a zlepšování všech procesů potřebných k naplňování politiky a strategie, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Dále se orientuje na zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům. Východiskem je systémový přístup, potřeby kontinuálního zlepšování apod.(15)

Subkritéria:

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a přinášely větší efekty.
- Výrobky či služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.
- Výrobky či služby jsou poskytovány s patřičným servisem.
- Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

6. kritérium - Výsledky vzhledem k zákazníkovi

Zaměřuje se na hodnocení toho, co bylo v organizaci dosaženo s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. Jedním hlediskem je samotný pohled zákazníků na organizaci, druhé hledisko představuje naplňování interních ukazatelů výkonnosti organizace. Nedílnou součástí tohoto hodnocení je i loajalita zákazníků, image organizace apod.(15)

Subkritéria:

- Zákazníci - Výsledky: Měřítka vnímání
- Zákazníci - Výsledky: Ukazatele výkonnosti

7. kritérium - Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Tyto výsledky jsou závislé na tom, jakým způsobem byly zvládnuty procesy identifikované v kritériu 3 - Pracovníci. Jedná se zejména o to, zda bylo kritérium dosaženo při zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Opět se berou v úvahu dva pohledy: pohledy samotných zaměstnanců a relevantní ukazatele vnitřní výkonnosti organizace.(15)

Subkritéria:

- Pracovníci - výsledky: Měřítka vnímání
- Pracovníci - výsledky: Ukazatele výkonnosti

8. kritérium - Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium je odrazem principu TQM, které definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných

přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení informací o výsledcích organizace s okolím. Posuzuje se rovněž rozsah externích ocenění organizace.

Subkritéria:

- Společnost - výsledky: Měřítka vnímání
- Společnost - výsledky: Ukazatele výkonnosti

9. kritérium - Klíčové výsledky výkonnosti

Excelentní organizace souhrnně měří klíčové prvky své politiky a strategie a zjišťují tak dosažené výsledky ve všech zásadních oblastech. Důležité jsou nejenom standardně vykazované finanční výsledky, ale i další efekty - např. v oblasti vědomostní, procesu, technologie, dodržování právních a jiných norem. (15)

Subkritéria:

- Klíčové výstupy výkonnosti
- Klíčové ukazatele výkonnosti

2.3.2 EFQM Model Excellence a normy ISO 9000

ISO 9000 a Model excellence EFQM jsou oba nástroje, které pomáhají firmám zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i samotné organizace. ISO 9000 je norma a je posuzována shoda s touto normou vůči procesům v organizaci. Na rozdíl od toho Model představuje jakýsi ideál neboli cestu k dosažení excellence ve všech činnostech firmy a tedy i jejích produktů. Model je představuje komplexní přístup. Bere v úvahu společnost, která obklopuje firmu, a další zainteresované strany, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd. ISO 9000 požaduje pouze spokojenost zákazníků firmy, což se za léta používání stalo jakýmsi standardem, jenž je např. vyžadován od dodavatelských firem. Ačkoli se Model asi nestane takovým standardem, je to dobrá volba pro budoucnost firmy. Model umožní organizaci, aby byla konkurenceschopná.

Samozřejmě oba přístupy mohou fungovat v jedné organizaci. Již na první pohled je lze porovnat a najít shodu v základních principech, na nichž jsou oba přístupy postaveny. Také ale nalezneme rozdíly, které spočívají právě ve větší komplexnosti

Modelu. Prvním takovým rozdílem je orientace na výsledky. V řeči Modelu jde zejména o to, jak organizace měří a předjímají potřeby a očekávání zainteresovaných stran, monitorují jejich vnímání. Shromážděné informace napomáhají organizaci při zdokonalování a dosahování výsledků u zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Tím organizace dosáhne přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany, zabezpečí si tak dlouhodobý úspěch na základě pochopení současných i budoucích potřeb a očekávání svých zainteresovaných stran. Dalším konceptem, který není zahrnut v ISO normách, je sociální odpovědnost firmy. Zjednodušeně řečeno jde o etický přístup, o etiku podnikání. To znamená, že organizace je vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědná. Uvažuje o sociální odpovědnosti a ekologické udržitelnosti jak nyní, tak pro budoucnost a aktivně ji podporuje. To má za následek rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků a zvýšenou důvěru zainteresovaných stran. (13)

Tabulka 2: Srovnání základních konceptů EFQM a ISO

Model EFQM	ISO 9000:2000
1. Orientace na výsledky	1. Zaměření na zákazníka
2. Zaměření na zákazníka	2. Vedení
3. Vedení a stálost záměrů/cílů	3. Zapojení zaměstnanců
4. Management na základě procesů a faktů	4. Procesní přístup
5. Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost	5. Systémový přístup k řízení
6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování	6. Neustálé zlepšování
7. Rozvoj partnerství	7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8. Sociální odpovědnost firmy	8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Zdroj: www.csq.cz(13)

V organizaci certifikované podle ISO lze tam, kde "končí norma", plynule navázat právě uplatňováním Modelu. Samotný Model v sobě zahrnuje jakožto součást řízení procesů i využití systémových norem pro řízení kvality. Je však třeba si uvědomit, že aplikace norem ISO 9001 není nutnou podmínkou pro zavedení Modelu. Model může

být aplikován, aniž by firma byla certifikována dle ISO 9001. Zatímco ISO vyžaduje popis procesů v organizaci, Model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování.

Na závěr lze konstatovat, že každý z přístupů má indikovanou oblast použití. Excelentní evropské organizace kombinují oba přístupy, systémové řízení procesů dle norem ISO a propojení procesů s politikou a strategií organizace a vazbou na zainteresované strany podle EFQM Modelu Excellence a využívají jejich efektu společného působení.(13)

2.3.3 Hodnocení EFQM Modelu Excellence

Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Model umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Zavádění modelu je ale běh na dlouhou trať. Výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za pár let. Přitom jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority, záleží na jeho vrcholovém managementu a souvisí s vizí, posláním a strategií organizace. Model umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Na vrcholovém managementu organizace záleží i to, jaké projekty z akčního plánu na zlepšování a rozvoj silných oblastí organizace, bude s ohledem na disponibilní zdroje a své priority řešit dříve, a které později.(13)

Tento jednoduchý model se však docela náročně aplikuje. Pochopit jeho zákonitosti musí hlavně vrcholový management organizace. Model je osvědčeným nástrojem managementu a úspěšnosti, ale musí se s ním pracovat trvale, nejde o kampaňovitou záležitost. Ostatně každý manažer ve své každodenní řídicí činnosti pracuje nevědomky s určitými útržky, částmi nástrojů, které jsou v modelu perfektně komplexně utříděny a zasazeny. Organizace může model používat jen pro svou vnitřní

potřebu, aniž by se ucházela o nějaké ocenění na národní či dokonce evropské úrovni - o Národní cenu ČR cenu za jakost nebo dokonce Evropskou cenu za jakost. V této soutěži má šanci uspět jen tehdy, pokud aplikuje EFQM Model Excellence v celém rozsahu po určitou delší dobu, minimálně 3 roky a vykazuje trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech.

2.4 Výběr optimálního konceptu strategie jakosti

Z výše uvedeného je zřejmé, že systém TQM, který je v našich podmínkách vhodné realizovat dle EFQM Modelu Excellence, se s úspěchem uplatní v každé firmě, která bude mít vytrvalost a vůli jej prosazovat, i když ne vždy platí v plném rozsahu. Tato omezení pramení například z finanční a časové náročnosti zavádění, která vylučuje z okruhu plnohodnotných uživatelů menší podniky. EFQM Modelu Excellence je zbytečný pro firmy s krátkodobým podnikatelským záměrem, které naleznou mezeru na trhu, zaplní ji, vytěží maximum a trh opustí. Mnoho případů aplikace EFQM Modelu Excellence do praxe selhalo právě na nedostatečné vytrvalosti firem. Chyby se nejčastěji dopouští vrcholový management, který nediskutuje se zaměstnanci problémy vyplývající z pracovního procesu. Velké a silné firmy zase narážejí na neochotu vedení začít. Dnes je fungující systém dle EFQM Modelu Excellence ve firmě zárukou kvality a nízkých nákladů pro zákazníky. Je vidět, že si to podnikatelská sféra u nás již uvědomuje a žádá si pomoc při zavádění EFQM Modelu Excellence do firem.

Firma Renox, s.r.o. je firma s dlouhodobou strategií v oblasti strojírenství a můžeme tedy vyloučit, že by chtěla pouze vyplňovat mezery na trhu. Společnost má vybudován i certifikován systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikaci systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:1997. Z výše uvedených důvodů a z požadavků vedení na kvalitu v následujících letech tj. komplexní systém řízení jakosti připadá v úvahu jako nejvhodnější strategie TQM, kterou bude vhodné realizovat podle Evropského EFQM Modelu Excellence.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Na začátku této kapitoly je nutné zmínit, že strategie jakosti je pro vrcholový management každé společnosti velmi důležitou a značně složitou činností, která je nezbytnou součástí strategického řízení celé společnosti. Je třeba mít na paměti, že kterákoliv strategie jakosti vyžaduje neustálou podporu a aktivní postoj vrcholového managementu, který musí být vzorem neustálého zlepšování jakosti v každodenním osobním vystupování a jednání.

3.1 Vlastní návrh

Cílem této části je navrhnout strategii jakosti, která bude vycházet z požadavků vedení společnosti na jakost v následujících letech. Jako nejvýhodnější cesta se s ohledem na provedenou analýzu strategie jakosti a požadavky vedení společnosti jeví, aby byla strategie realizována v souladu s Evropským EFQM Modelem Excelence. Následující návrh tedy vychází ze struktury EFQM Modelu Excelence a snaží se postupně splnit všechna jeho jednotlivá kritéria. Jak již bylo uvedeno model je rozdělen do devíti tematických okruhů. Ty jsou dále rozděleny do dvou samostatných oblastí, které představují předpoklady a jednak výsledky ve kterých by měly být spatřovány efekty činnosti organizace.

V druhé části návrhu by mělo být provedeno zhodnocení dosažených výsledků dle prvních pěti kritérií. Aplikace navržené strategie však vyžaduje delší časový interval tj. minimálně jeden rok, než se projeví alespoň minimální výsledky. V druhé části tedy nebudou konkrétní dosažené výsledky, ale budou zde navrženy důležité činnosti pro jednotlivá hodnotící kritéria modelu, kterými by se mělo vedení společnosti Renox, s.r.o. při hodnocení zabývat.

3.1.1 Vedení

Toto kritérium se orientuje na zkoumání toho, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování mise, vize a hodnoty nutné pro dlouhodobou úspěšnost a jak jsou tyto implementovány díky vhodným aktivitám a chování těchto pracovníků. Toto kritérium zahrnuje i osobní angažovanost vedení do procesů, garantujících, že systém managementu je v organizaci zaveden a rozvíjen. Kritérium je rozloženo do pěti dílčích kritérií.

1. Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti

Odpovědnost za rozvíjení jakosti musí převzít vedení společnosti Renox, s.r.o. Jakost lze realizovat jen tehdy, jestliže zodpovědný nadřízený ve své každodenní činnosti dokazuje, že neustálé zvyšování jakosti a orientace na zákazníka nejsou pro něj jen hesla, a proto by si každý nadřízený měl uvědomit, že je pro svého podřízeného příkladem.

Pokud se vedení společnosti Renox, s.r.o. rozhodne pro EFQM Model Excellence jako podnikovou strategii, musí převzít tyto závazky:

- rozvoj mise a vize organizace,
- rozvoj etiky a hodnot podporujících tvorbu kultury v organizaci,
- přezkoumávání a zlepšování efektivnosti vlastní řídicí práce,
- osobní zaangażování na činnostech zlepšování,
- stimulaci a podporu delegování pravomocí, tvořivosti a inovací,
- podporu a vyhledávání příležitostí k učení se,
- volbu priorit v procesech zlepšování,
- stimulaci a podporu spolupráce uvnitř organizace.

K dosažení výše uvedených závazků navrhuji vedení společnosti Renox, s.r.o. splnit následující úkoly:

- dát k dispozici prostředky a kapacity potřebné k zavedení EFQM Modelu Excellence,

- účastnit se školení EFQM Modelu Excellence ve stejném rozsahu a trvání jako ostatní vedoucí pracovníci,
- výsledky EFQM Modelu Excellence musí být součástí každého jednání o rozpočtu a hospodářských výsledcích,
- pravidelně provádět audit stupně zavedení EFQM Modelu Excellence ve všech podřízených pobočkách,
- ocenit dobré výkony při zavádění a provádění EFQM Modelu Excellence pozváním týmů a osobními pochvalami.

2. Vedoucí pracovníci mají osobní zájem o to, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován

V tomto kritériu je třeba se zaměřit na organizační strukturu společnosti. Vedení Renox, s.r.o. již vybudovalo organizační strukturu, která je uspořádána tak, že je možno plně podporovat naplňování politiky a strategie jakosti tzn. že útvar Kvality a HSE řízení je přímo podřízen generálnímu řediteli a tím je dosaženo toho, že vedení společnosti Renox, s.r.o. je zapojeno do zlepšování systému řízení organizace, což také napomáhá k zajištění přerozdělování a aktualizace politiky a strategie. Úkolem vedení společnosti Renox, s.r.o. je v rámci útvaru řízení jakosti neustále rozvíjet snahu o zlepšování klíčových procesů organizace.

Aby vedení Renox, s.r.o. dosáhlo zlepšení klíčových procesů, tak navrhuji ve společnosti zavést tyto dva druhy zlepšovatelství týmů:

Zlepšovatelství skupiny

Měly by být složeny z vedoucích pracovníků z různých oddělení podniku. Jejich úkolem bude řešit konkrétní problémy a po jejich vyřešení budou rozpuštěny. Práce v těchto skupinkách bude součástí běžné práce jejich členů, proto nemohou čekat žádné prémie. To ale nevylučuje veřejné ocenění zvláště hodnotných zlepšení.

Kroužky jakosti

Členové by měly být z jednoho oddělení a jejich účast je dobrovolná. Úkoly ke zlepšení si členové vybírají sami. Návrhy na zlepšení by měly být hodnoceny a prémiovány. Takto by měla být oceněna všechna práce přesahující běžně stanovený rozsah.

3. Vedoucí pracovníci, zákazníci, partneři a představitelé společnosti se vzájemně ovlivňují

Aby bylo splněno toto kritérium musí se vedení Renox, s.r.o. snažit poznat a porozumět potřebám zainteresovaných stran a budovat vztahy partnerství. Pokud chce mít vedení Renox, s.r.o. dobré vztahy se všemi zainteresovanými stranami, bude třeba zavést otevřený přístup vůči všem zainteresovaným stranám. Navrhuji zaměřit se z počátku na tyto činnosti:

- pravidelně poskytovat veřejnosti informace o hospodaření a personálních plánech společnosti,
- veřejně informovat o snižování dopadu výroby na životní prostředí,
- propagovat politiku dostupnosti a otevřenosti vůči zákazníkům a veřejnosti.

4. Vedoucí pracovníci za spoluúčasti zaměstnanců posilují kulturu výjimečnosti v organizaci

Protože jsou zaměstnanci to nejcennější co každý podnik má, je tedy nutné s nimi podle toho jednat. Je proto třeba, aby jednotliví vedoucí pracovníci společnosti Renox, s.r.o. umožnili zaměstnancům podílet se na procesech zlepšování a byli přístupni názorům a podnětům zaměstnanců. Toho se dá dosáhnout podporou a uznáním. Proto navrhuji vedení společnosti respektovat především následující zásady:

- vidět zaměstnance jako aktivní součást podniku – ne jako nákladovou položku,
- společně hledat příčiny chyb – ne určovat vinu,
- chybám předcházet – ne je trpět,
- podporovat zlepšovateľské aktivity – ne je brzdit,
- neustále komunikovat se zaměstnanci – ne náhodné poznámky,
- EFQM Model Excellence součástí každodenní práce – ne doplňková úloha.

Vedení Renox, s.r.o. musí zaměstnancům osobně sdělovat misi, vize, hodnoty, politiku, strategii, plány a cíle.

5. Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny

Vedení společnosti Renox, s.r.o. by mělo porozumět interním a externím podnětům pro změny v organizaci a na základě těchto podnětů identifikovat a vybrat změny, které je nutné provést v organizaci, v organizační struktuře a v rámci externích vztahů

organizace. Organizační struktura společnosti Renox, s.r.o. plně vyhovuje EFQM Modelu Excellence a dle mého názoru jí není třeba nijak zásadně měnit, neboť útvar řízení jakosti je přímo podřízen generálnímu řediteli a je teda zajištěna plná nezávislost tohoto útvaru. Pokud by se časem ukázalo, že jsou nějaké změny nutné, je třeba všechny změny a důvody pro změny ve společnosti sdělovat pracovníkům a ostatním zainteresovaným stranám.

3.1.2 Politika a strategie

Navazuje na předchozí kritérium, protože se zabývá tím, jak organizace implementuje svou misi a vizi díky jasné strategii orientované na preferování zájmů zainteresovaných stran, jež je dále podpořena vhodnou politikou, plány, cíli a procesy. Zde musí vedení společnosti Renox, s.r.o. zaměřit svoji pozornost na čtyři dílčí kritéria.

1. Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran

Při formulaci politiky a strategie se musí vedení společnosti Renox, s.r.o. zaměřit na sběr a pochopení informací o trzích a segmentech trhu, ve kterých hodlá společnost působit v současnosti i budoucnosti. Zde navrhuji, aby se do formulace politiky a strategie zapojili všichni členové vedení Renox, s.r.o. Tento postup má největší šanci na úspěch, protože jen vedení společnosti zná přesně své cíle a úmysly, a proto jen ono samo je schopno najít výstižné formulace. Pokud bude politika rozpracována společně, bude dosaženo nezbytně nutného společného souhlasu všech členů vedení společnosti. Dle mého názoru je tato navržená cesta jediná, která vede k účinné politice jakosti podniku. Jen tak se dá zajistit, aby všechny útvary podniku pochopily její obsah stejně a přistoupily se stejnou vůlí k její realizaci. Vedoucí útvaru řízení jakosti by měl vystupovat pouze v roli poradce a ne být vedením společnosti pověřen k vytvoření politiky jakosti. Dalším úkolem bude pochopit a předvídat potřeby i očekávání zákazníků, zaměstnanců a partnerů společnosti. Pochopit a předvídat vývoje na trzích, včetně aktivit konkurence by mělo být pro vedení společnosti samozřejmostí. Ke splnění tohoto úkolu navrhuji začít sledovat činnost konkurence v oblasti jakosti a zjistit

kam směřuje. Dále třeba vzít v úvahu nové nebo připravující se zákonné požadavky a v neposlední řadě také nové metody řízení jakosti.

2. Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností

Úkolem vedení společnosti Renox, s.r.o. je získat a chápat informace z procesů učení se. Při tvorbě politiky a strategie bude muset vedení společnosti zohlednit sociální, právní a environmentální souvislosti. Dále bude nutné předvídat ukazatele ekonomického i demografického rozvoje a porozumět vlivům a dopadům nových technologií na výkonnost společnosti.

Proto navrhuji před formulací politiky jakosti provést:

- analýzu výkonnosti největších konkurentů a nejlepších organizací v oboru strojírenství,
- hodnocení stávajících a možných budoucích partnerů,
- analýzu zákonných požadavků na životní prostředí a bezpečnost práce.

3. Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

Vedení společnosti Renox, s.r.o. musí politiky a strategii neustále přezkoumávat a inovovat, aby byla stále aktuální. Proto navrhuji, aby při formulování politiky a strategie byly respektovány tyto důležité požadavky a činnosti:

- vedení Renox, s.r.o. musí navrhnout politiku a strategii tak, aby korespondovala s misí, vizí a hodnotami organizace a aby byla postavena na potřebách a očekáváních zainteresovaných stran,
- identifikovat kritické faktory úspěšnosti dané politiky a strategie. V tomto případě je třeba si uvědomit časovou a finanční náročnost strategie a také vzít v úvahu, že zasáhne každého pracovníka společnosti,
- pravidelně aktualizovat politiku a strategii. Na úrovni celé společnosti zpravidla kolem pěti let. Důvody pro aktualizaci mohou být např. tyto – větší organizační změny, změna situace na trhu.

Před samotnou tvorbou politiky je nutné identifikovat současné i budoucí výhody konkurence. Zde je třeba vzít v úvahu, že stále více evropských organizací aplikuje komplexní přístup k řízení jakosti dle EFQM Modelu Excellence.

4. Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány prostřednictvím struktury klíčových procesů

Politika jakosti stejně jako všechny podnikové zásady, potřebuje vhodnou publikaci, která je zárukou jednotného výkladu v celém podniku a uplatňování v práci každého zaměstnance.

Proto navrhuji následující postup:

1. Zveřejnění na informativním shromáždění pro vedoucí pracovníky podniku. Mělo by být ukončeno doporučením, aby další hierarchická úroveň z této politiky podniku odvodila politiku vlastního úseku. Toto postupné zpřesňování je nezbytným předpokladem k tomu, aby politika jakosti dostala konkrétní podobu, že ji budou rozumět a uplatňovat všichni zaměstnanci společnosti.
2. Poté by měla následovat publikace v podnikových médiích (nástěnky, schůze). Bezprostředně potom musí nadřízení svým spolupracovníkům objasnit celou politiku a stanovit opatření pro její uplatňování v práci každého jednotlivce.

Politika a strategie musí být vedením společnosti Renox, s.r.o. stále hodnocena a komunikována. Politika a strategie musí být využívána jako základna pro plánování aktivit a definování cílů v organizaci. Dále je nutno hodnotit, jaké míry uvědomění si politiky a strategie bylo v organizaci dosaženo.

3.1.3 Pracovníci

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost, rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi, odměňují je a oceňují takových způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

Zde se musí vedení společnosti Renox, s.r.o. zabývat řízením, rozvíjením a uvolňováním znalostí a celkového potenciálu zaměstnanců organizace, jakož i plánováním rozvoje lidských zdrojů při naplňování politiky a strategie v zájmu efektivního vykonávání procesů.

1. Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány

Jak už bylo dříve uvedeno, lidé jsou dnes tím nejcennějším zdrojem pro každý podnik. Vedení společnosti Renox, s.r.o. by mělo vytvořit politiku, strategii a plány rozvoje lidských zdrojů a mělo by začlenit zaměstnance resp. jejich zástupce do tvorby této politiky a plánů.

Navrhuji vytvořit plány rozvoje lidských zdrojů a přizpůsobit je organizační struktuře společnosti a klíčovým procesům. Dále vytvořit plán nábory a kariérního rozvoje zaměstnanců a zabezpečit spravedlivý přístup k zaměstnancům. Jednotliví vedoucí pracovníci by měli naplánovat své budoucí personální požadavky. Stanovit požadavky na všechny pozice ve firmě a porovnat s kvalifikací zaměstnanců a dle toho plánovat jejich vzdělávání. Navrhuji i dále spolupracovat s místním odborným učilištěm a podílet se tak na odborném růstu budoucích pracovníků ve výrobním procesu.

2. Znalosti pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány a trvale rozvíjeny

V tomto kritériu jsou kladeny požadavky na personální oddělení společnosti. Úkolem personálního oddělení ve společnosti Renox, s.r.o. je:

- rozvíjet a využívat výcvikové plány tak, aby se zaručila schopnost lidí plnit současné i budoucí potřeby organizace,
- podporovat všechny formy procesů učení se v organizaci,
- rozvíjet týmové dovednosti,
- přezkoumávat a aktualizovat cíle jednotlivců i týmů,
- pomáhat zaměstnancům při zlepšování jejich výkonnosti.

K dosažení výše uvedených úkolů navrhuji společnosti zaměřit se na tyto činnosti:

Nástupní školení

Seznámit nastupujícího zaměstnance s organizační strukturou, pracovním řádem, povinnostmi, pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zásadami požární ochrany, systémem jakosti a systémem environmentu.

Zákonné a povinné školení

Zajistit získání či udržení úředních oprávnění a kvalifikace v těch činnostech, kde to předepisují platné zákony a vyhlášky.

Program pro zlepšení spolupráce a komunikace

Zajistit přenos informací potřebných pro pochopení chodu společnosti, poznání procesů zabezpečovaných ostatními útvary a jejich vzájemných vztahů.

Výcvik v systému managementu jakosti a environmentu

Úkolem bude zajistit osvojení standardních pracovních návyků a postupů odpovídajících požadavkům na zabezpečení vysoké jakosti výroby a snižování nebo odstranění negativních vlivů na složky životního prostředí.

3. Pracovníci jsou angažováni na prosperitě organizace a jsou na ně delegovány příslušné pravomoci

Toto kritérium klade úkoly nejen na personální oddělení, ale na všechny vedoucí pracovníky společnosti Renox, s.r.o. Jednotliví vedoucí pracovníci musí v rámci své působnosti podporovat individuální a týmové účasti na procesech zlepšování a vytvářet příležitosti pro podporu tvořivého chování zaměstnanců. Toho se může dosáhnout:

- delegováním pravomocí zaměstnancům k odpovědnosti za aktivity,
- podporou týmové práce v organizaci,
- uznáním a odměňováním zlepšovacích návrhů.

4. V organizaci funguje vnitřní dialog

Cílem tohoto kritéria je vytvořit ve společnosti podmínky pro vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a organizacemi ve společnosti Renox, s.r.o. Úkolem managementu Renox, s.r.o. je vytvořit fungující komunikační kanály shora dolů, zdola nahoru i kanály horizontální a díky těmto kanálům je potom možné vzájemné sdílení nejlepších praktik a znalostí. Základem úspěchu v tomto kritériu může být již výše navržený program pro zlepšení spolupráce a komunikace. Díky němuž se zaměstnanci seznámí s procesy a činnostmi jiných oddělení. Dále navrhuji zavést v rámci podnikového informačního systému sdílení informací mezi jednotlivými útvary společnosti.

5. Pracovníci jsou odměňováni, respektováni a pečují se o ně

Úkolem všech vedoucích pracovníků společnosti je uznávat lidi tak, aby se udržela jejich angažovanost a pravomoci. Dále podporovat uvědomění si odpovědnosti

zaměstnanců v oblasti zdraví, bezpečnosti, ochrany prostředí i v sociální sféře a vytvářet prostředí pro poskytování různých požitků např. důchodů, zdravotní péče.

Toho se může dosáhnout pomocí výše navržených školení. Dále bude třeba pokračovat v již zavedených činnostech jako jsou příspěvky k důchodovému pojištění, zdravotní péče, podpora sportovních aktivit zaměstnanců.

3.1.4 Partnerství a zdroje

Excelentní organizace musí plánovat a řídit externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Centrem pozornosti vedení společnosti Renox, s.r.o. musí být metody a postupy, které by mohly být využity při plánování a řízení vnějších partnerských vztahů i při řízení vnitřních zdrojů v zájmu podpory politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů. Rovněž toto kritérium se dělí na pět dílčích kritérií.

1. Externí partnerství je řízeno

Úkolem vedení společnosti Renox, s.r.o. je vytvářet dobré vztahy s dodavateli i odběrateli organizace. Management se musí zaměřit na identifikaci klíčových partnerů a příležitost pro strategická partnerství a tyto partnerské vztahy neustále rozvíjet, aby byla garantována maximalizace hodnoty. To znamená zavést otevřenou komunikaci s dodavateli i odběrateli společnosti. Proto navrhuji zaměřit se na tyto opatření:

- pro konstrukční díly a klíčové komponenty preferovat jednoho dodavatele, který bude dlouhodobě vytížen,
- konstrukční díly vyvíjet společně předpokládaným dodavatelem,
- specifikovat požadavky na jakost,
- prověřit systém zabezpečení jakosti dodavatele, aby nebylo znovu třeba provádět zkoušky jakosti u dodaných výrobků,
- v případě potřeby poskytnout dodavateli odbornou pomoc.

Vedení společnosti Renox, s.r.o. se musí zapojit i do vztahu mezi odběrateli a dodavateli a vytvořit takové prostředí pro společnou práci, které zajistí zlepšování a zvyšování přidané hodnoty. Toho lze dosáhnout tím, že do zde navržených opatření

budou zapojeni i zákazníci společnosti Renox, s.r.o. Samozřejmostí by mělo být neustálé hodnocení dodavatelů a jejich motivace. Tato činnost již delší dobu ve společnosti probíhá a na základě toho Renox, s.r.o. u svých dodavatelů provádí tzv. zákaznické audity.

2. Finanční prostředky jsou řízeny

V komplexní strategii nemůže chybět požadavek na řízení finančních zdrojů. Vedení společnosti Renox, s.r.o. musí určit finanční zdroje na podporu politiky a strategie. Finanční náročnost implementace strategie dle EFQM Modelu Excellence záleží na rozsahu implementace. To znamená, jestli společnost bude ihned od začátku pracovat se všemi kritérii EFQM Modelu Excellence nebo pro začátek zvolí vedení společnosti jenom určitá kritéria, která bude považovat za vhodná a klíčová pro start strategie. Řízení finančních prostředků se nevztahuje pouze na zajištění prostředků na implementaci strategie dle EFQM Modelu Excellence. Vedení společnosti musí řídit všechny finanční zdroje. V této složité a důležité oblasti jsou ve společnosti již dlouhodobě zavedeny kvalitní procesy a bylo by neefektivní, a není to ani cílem této práce, je měnit. Vedení společnosti Renox, s.r.o. řídí finanční zdroje tak, aby byly efektivně využívány. Před každou investicí tedy automaticky probíhá její hodnocení pomocí finančních mechanismů a ukazatelů a nechybí ani hodnocení rizik finančních zdrojů na příslušných úrovních.

3. Správa budovy, využívání zařízení a materiálu je řízeno

Úkoly pro vedení a útvar vnitřních služeb Renox, s.r.o. jsou v tomto bodě následující:

- využívat kapitál na podporu politiky a strategie,
- udržovat výrobní prostředky tak, aby se prodloužil jejich životní cyklus,
- řízení ochrany a bezpečnosti prostředků,
- snižovat objem odpadů a jejich recyklaci.

Vzhledem k výrobnímu programu společnosti navrhuji zaměřit se na:

Fyzikální vlivy pracovního prostředí – teplota, relativní vlhkost, hlučnost, vibrace, osvětlení, čistota, hygiena, pořádek a uspořádání věcí, čistota ovzduší a proudění vzduchu.

Ergonomii pracovního prostředí – řešit zavádění nových technologií, strojů a modernizaci stávajících.

Bezpečnost práce – mimo školení poskytovat také ochranné pracovní prostředky a pomůcky.

4. Technologické procesy jsou řízeny

V tomto kritériu je třeba se zaměřit na řízení technologií. Technologická vyspělost společnosti je nutná k udržení konkurenceschopnosti Renox, s.r.o. a tak je nutné pokračovat v již zavedeném vývoji nových a zdokonalování starých technologií. Při využívání současných technologií je dobré se zaměřit také na jejich inovaci. Staré technologie je přitom nutno včas identifikovat a nahrazovat a předejít tak zbytečným ztrátám.

5. Využívání a tok informací a poznatku jsou řízeny

Řízení informací je ve společnosti Renox, s.r.o. v kompetenci útvaru informačních technologií (IT), které také pracuje na zdokonalování podnikového informačního systému. Všechny informace společnosti jsou zahrnuty v podnikovém informačním systému. Zde navrhuji útvaru IT zpřístupnit relevantní informace a znalosti interním i externím uživatelům. Toho lze dosáhnout pokud budou informace a znalosti sdíleny mezi jednotlivými útvary společnosti. Dále je třeba zajistit ochranu jedinečného duševního vlastnictví. Především je třeba se zaměřit na ochranu technologických a výrobních postupů. Tyto informace by tedy měly být na síti, která není přímo spojena s vnějším okolím společnosti.

3.1.5 Procesy

Stěžejní oblastí zájmu je to, jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků. Zkoumá se i to, jak je generováno zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované strany. Je zde definováno pět dílčích kritérií.

1. Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny

Vedení společnosti Renox, s.r.o. ve spolupráci s jednotlivými vedoucími musí navrhnout procesy v organizaci, včetně těch, které byly uznány jako klíčové. Proto je nutno ve společnosti zavést a využívat systém managementu procesů.

Pro společnost Renox, s.r.o. navrhuji jako klíčové následující procesy:

Organizační řád

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit:

- zásady organizace řízení společnosti,
- základní organizační strukturu,
- působnost jednotlivých útvarů.

Tento proces je platný v celé společnosti a je závazný pro všechny zaměstnance společnosti. Návrh na změnu nebo revizi tohoto procesu je odpovědný vedoucí IT.

Plánování realizace produktu

Účelem tohoto procesu je stanovit postup při zpracování plánů jakosti vyplývajících ze systému managementu jakosti v návaznosti na realizaci výrobku. Tento proces se týká všech zaměstnanců společnosti, kteří se v jednotlivých fázích podílejí na dosažení stanovených nebo předepsaných požadavků na výrobek.

Přezkoumání požadavků zákazníka

V rámci tohoto procesu je nutno stanovit postup pro vyřizování poptávek, objednávek a uzavírání kupních smluv. Dále popsat činnosti spojené s přezkoumáním smlouvy a určit vzájemné vztahy a odpovědnost odborných útvarů včetně toku informací potřebných pro přezkoumání smlouvy a zajištění požadavků zákazníka. Odpovědnost za zpracování kupních smluv, jejich přezkoumání z hlediska požadavků jakosti a požadavků environmentu, ustanovení komunikačních vazeb a rozhraní se zákazníkem, vyřizování stížností zákazníků a koordinování činností je uložena pracovníkům obchodního oddělení. Dále pak odpovědnost za udržování a archivování vznikající dokumentace a záznamů souvisejících s touto činností. Tento proces je platný v celé společnosti Renox, s.r.o. a je závazný pro všechny zaměstnance, kteří vykonávají činnosti ve vztahu k zákazníkům.

Řízení dokumentů a záznamů

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit zásady procesu řízení dokumentů a stanovit postup pro jejich:

- zadávání, zpracování, ověřování a schvalování,
- zajištění identifikace změn a aktuálního stavu revize,
- zajištění dostupnosti,
- zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti,
- zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů.

Tento proces se týká všech zaměstnanců společnosti Renox, s.r.o.

Nakupování

Hlavní náplní procesu nakupování je efektivní zabezpečení hlavních výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky a službami v požadovaném množství, kvalitě, minimálních dopadech na životní prostředí a čase. Hlavní pozornost je třeba věnovat zabezpečení nákupu dodávek určených především přímo pro další zpracování ve výrobě. Tento proces se týká celé společnosti Renox, s.r.o. a zejména pracovníků, jejichž činnost přímo souvisí s procesem nakupování.

Vzdělávání a výcvik

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit a udržovat postupy pro provádění přípravy, výcviku a vzdělávání všech zaměstnanců, kteří svojí činností přímo nebo nepřímo ovlivňují jakost a životní prostředí. Dále je třeba stanovit postupy k trvalému zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tento proces se týká všech zaměstnanců společnosti, kteří jsou odpovědní za personální politiku společnosti.

Infrastruktura a pracovní prostředí

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit postupy pro řízení infrastruktury a pracovního prostředí potřebného pro dosažení shody s požadavky na produkt. Tento proces se týká především útvaru vnitřních služeb.

Řízení výroby

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit průběh realizace výroby, odpovědnosti a vzájemné vazby jednotlivých útvarů v procesu realizace výroby. Dále je třeba stanovit

zásady plánování a řízení výrobního procesu s využitím firemního softwaru, včetně průběhu jednotlivých dokumentů. Tento proces se týká všech vedoucích pracovníků společnosti Renox, s.r.o.

Monitorování a měření

V rámci procesu monitorování a měření je třeba se zaměřit na tyto základní oblasti:

- spokojenost zákazníka,
- interní audity jakosti,
- monitorování a měření procesů,
- monitorování a měření produktu.

Metrologický řád

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit postupy, které zajišťují, že pro poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky jsou ve společnosti Renox, s.r.o. používána monitorovací a měřicí zařízení, která jsou v souladu s určenými požadavky na monitorování a měření. Tento proces se týká všech zaměstnanců, jejichž činnost souvisí s používáním měřidel a metrologickým řádem ve společnosti Renox, s.r.o.

Řízení neshodného výrobku

V rámci tohoto procesu je třeba navrhnout postupy, které zajišťují, že výrobek, který se neshoduje se stanovenými požadavky nebude nevhodně použit nebo uveden do provozu. Dále navrhnout, jak bude neshodný výrobek identifikován, dokumentován, vyřazen a likvidován. Dalším úkolem je stanovit celý průběh řízení neshodných výrobků, jejich přezkoumání a stanovení opatření k omezení dalšího výskytu nebo opakováním stejných neshod. Tento proces je závazný pro všechny zaměstnance oddělení technických kontrol Renox, s.r.o.

Nápravné a preventivní opatření

Cílem tohoto procesu je definovat závazný postup pro iniciaci a přijímání nápravných a preventivních opatření. V rámci tohoto procesu jsou řešeny již zjištěné vážnější nebo opakující se neshody vyžadující nápravné opatření. Dále pak potenciálně možné

neshody nebo problémy ještě dříve než se vyskytnou, které se řeší pomocí preventivních opatření. Tento proces se týká oddělení technických kontrol.

Environmentální aspekty

V rámci tohoto procesu je třeba stanovit způsob identifikace, hodnocení a dokumentování environmentálních aspektů a vymezit odpovědnost a kompetence jednotlivých organizačních jednotek uvnitř společnosti Renox, s.r.o.

V rámci řízení těchto procesů je třeba řešit rozhraní uvnitř organizace, ale také mezi externími partnery. Pravidla daná v tomto procesu jsou závazná pro všechny procesy, organizační jednotky a ostatní zaměstnance společnosti Renox, s.r.o.

2. Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a přinášely větší efekty

Vedení společnosti Renox, s.r.o. musí usilovat o to, aby byly všechny navržené procesy neustále zdokonalovány a inovovány dle potřeb zákazníků. K dosažení tohoto cíle navrhuji následná opatření k nepřetržitému zdokonalování procesů:

- průběžně zjišťovat skutečné hodnoty řízených veličin, výkyvů a výsledků procesu;
- sestavit zlepšovateľské týmy;
- zjistit a odstranit příčiny chyb;
- zpracovávat všechny odchylky;
- přizpůsobit cíle.

Dále bude třeba systematicky zkoumat všechny změny a nepřijatelné výkyvy systému a zaměřit se i na méně významné chyby. Aby byla zajištěna kontinuita zlepšování, musí se pravidelně přizpůsobit cíle dosaženým výsledkům. Pokud se vedení společnosti Renox, s.r.o. podaří úspěšně aplikovat uvedená opatření, tak bude zdokonalení procesů ve společnosti znamenat také zvýšení hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany.

3. Výrobky či služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků

Aby byla společnost Renox, s.r.o. konkurenceschopná na mezinárodních trzích, tak bude nutné zaměřit činnost na předvídání požadavků zákazníků a identifikovat nutná budoucí zlepšení u svých výrobků a služeb.

Ke zjištění očekávaných požadavků zákazníků navrhuji společnosti Renox, s.r.o. zavést: *Přímé dotazování stávajících či potencionálních zákazníků* prostřednictvím pracovníků obchodního oddělení.

Zkoumání konkurence, kde bude nutné se zaměřit na zkoumání konkurenčních výrobků a systematicky zjišťovat silné stránky každého konkurenčního výrobku.

Návrhy z vlastní organizace, kde by firma měla vytvořit podmínky, které budou podporovat tvořivou aktivitu z vlastních zaměstnaneckých řad. Návrhy k inovacím stávajících výrobků či produkty nové by měly být také prováděny ve spolupráci se stávajícími obchodními partnery.

4. Výrobky či služby jsou poskytovány s patřičným servisem

Společnost Renox, s.r.o. by měla zajistit především kvalitní výrobní proces. Ten je již u společnosti nyní na velmi vysoké úrovni, a to díky zavedenému a plně funkčnímu managementu jakosti. Dalším úkolem je zajistit kvalitní servis všude tam, kde to zákazníci vyžadují. Zde navrhuji zavést individuální přístup k zákazníkům a s každým uzavřít smlouvu o zabezpečení servisu dle jeho specifických požadavků.

5. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány

Spokojení zákazníci jsou předpokladem úspěchu společnosti Renox, s.r.o. na trhu. Proto je žádoucí znát a systematicky zjišťovat požadavky a očekávání zákazníků, vyhodnocovat vlastní nedostatky vůči konkurenci a zavádět zlepšovací opatření. Navrhuji vypracovat program zvyšování spokojenosti zákazníků, který bude obsahovat následující části:

- zjišťování požadavků a očekávání zákazníků od výrobků a služeb podniku;
- pravidelné měření spokojenosti zákazníků;
- nepřetržité zlepšování podniku v hodnocení zákazníků.

Těžiště programu bude spočívat ve sběru údajů o spokojenosti zákazníků. Mezi společnostmi a zákazníky bude vhodné zavést smluvní vztah, přičemž každý zákazník bude udržovat vlastní systém hodnocení společnosti. V něm budou zpracována kritéria, která bude zákazník považovat pro svoji spokojenost za rozhodující. Dále bude možné využít již výše navržených metod ke získávání informací od zákazníků, aby bylo možné úroveň spokojenosti zákazníků neustále zvyšovat. Předpokladem úspěchu je, aby zaměstnanci kteří jsou ve styku se zákazníky k nim přistupovali aktivně a diskutovali o jejich potřebách a zájmech.

3.1.6 Výsledky vzhledem k zákazníkovi

V rámci tohoto nejzávažnějšího ze všech hlavních kritérií je posuzováno, čeho organizace dosáhla ve vztazích k externím zákazníkům. Jednotlivé ukazatele jsou přitom rozděleny do dvou dílčích kritérií. Je zřejmé, že dosažené výsledky se ve společnosti Renox, s.r.o. projeví až po delší aplikaci EFQM Modelu Excellence. Z tohoto důvodu budou v následujících kritériích navrženy ukazatele, které by mělo vedení Renox, s.r.o. při sebehodnocení a zavedení EFQM Modelu Excellence zaměřit.

1. Měřítka vnímání

Jsou to měřítka toho, jak zákazníci vnímají organizaci (získaná např. z průzkumů zákazníků, od tematických skupin, z hodnocení dodavatelů, z pochval a za stížnosti).

Při sebehodnocení navrhuji ve společnosti Renox, s.r.o. využít následující měřítka:

- Celkový image organizace: dostupnost, komunikace, otevřenost, pružnost, proaktivní jednání, schopnost reagovat na podněty,
- Výrobky a služby: jakost, spolehlivost, hodnota pro zákazníka, dodávky, environmentální profil;
- Prodej a poprodejní služby: schopnosti a chování zaměstnanců, odborné poradenství, uživatelská dokumentace a její rozsah, práce se stížnostmi, doba odezvy na objednávku, technická pomoc zákazníkovi, garance a záruky;
- Loajalita: záměr opětovného nakupování, ochota nakupovat i jiné produkty a služby, ochota doporučovat produkty jiným.

2. Ukazatele výkonnosti

Tato měřítka jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování své výkonnosti a pro předvídání vnímání svých externích zákazníků.

Ve společnosti Renox, s.r.o. bude vhodné zaměřit se na hodnocení následujících ukazatelů:

- Celkový image organizace: počet ocenění zákazníky a nominací na ceny, pozornost věnovaná tiskem;
- Výrobky a služby: konkurenční schopnost, rozsah neshod, vad a odmítnutí, rozsah garančních a záručních výhod, reklamace, ukazatele logistiky, životní cyklus výrobku a náklady tohoto cyklu, doba setrvání na trhu;
- Prodej a poprodejní služby: požadavky na výcvik, řešení stížností, čas odezvy na podněty,
- Loajalita: doba trvání obchodního vztahu, účinnost doporučení, četnost a hodnota objednávek, počet stížností a pochval, objem nových i ztracených obchodních případů, stálost zákazníků.

3.1.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své pracovníky. Toto kritérium se orientuje na dosažené výsledky a je specifické tím, že sleduje čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům. Opět jsou zde rozvinuta dvě dílčí kritéria.

1. Měřítka vnímání

Tato měřítka vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci a jsou odvozena od pohledů, diskusí v ohniskových skupinách, rozhovorů, hodnocení apod. V tomto bodě navrhuji zaměřit se především na:

- Motivaci: kariérní rozvoj, komunikaci, delegování pravomocí, rovnost příležitostí, vedení, příležitosti k učení se, uznání, hodnocení podle cílů, výcvik a rozvoj;

- Spokojenost: správa organizace, podmínky v zaměstnání, vybavení pracovišť a služby, podmínky pro ochrany a zdraví při práci, pracovní jistota, mzda a výhody, řízení změn, úloha organizace ve společnosti, pracovní prostředí.

2. Ukazatele výkonnosti

Jsou to interní ukazatele používané v organizaci k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti pracovníků. Zde navrhuji s ohledem na výrobní charakter společnosti Renox, s.r.o. zhodnotit např.:

- Dosažené výsledky: požadavky na odbornou způsobilost versus dostupná způsobilost, produktivita, externí ceny a uznání;
- Motivaci a angažování: v týmech zlepšování a navrhování, ve výcviku a rozvoji dovedností, v dosahování viditelných efektů týmové práce, rozsah uznání a odměn, čas odezvy na výsledky přehledů o zaměstnancích apod.;
- Spokojenost zaměstnanců: rozsah absencí a nemocností, rozsah nehod a úrazů, trendy v náborech nových zaměstnanců, rozsah protestů zaměstnanců, využívání požitků a zařízení poskytnutých organizací;
- Služby poskytované pracovníkům v organizaci: správnost personálního řízení, efektivnost komunikace, rychlost odezvy na dotazy, hodnocení výcviku.

3.1.8 Výsledky vzhledem ke společnosti

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na společnost. V tomto kritériu je rozpracována zásada odpovědnosti vůči veřejnosti. Dvě dílčí kritéria si všímají toho, čeho organizace dosáhla ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.

1. Měřítka vnímání

Tato měřítka se týkají vnímání organizace společností. Zahrnují např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech vč. Vzdělávání, redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí apod.

Měřítka odrážejí to, jak organizaci vnímá společnost a jsou získaná ze zpráv, přehledů, veřejných událostí, ohlasů veřejnosti, úřadů apod. V závislosti na významném postavení společnosti Renox, s.r.o. v regionu navrhuji zaměřit se na:

- Image organizace: přístupnost kontaktům, jako zaměstnavatel, jako odpovědný člen společenství;
- Vystupování jako odpovědného občana: předávání informací týkajících se společnosti, nediskriminační postupy, dopad na místní, regionální ekonomiku, vztahy s příslušnými orgány, etické chování;
- Angažovanost ve společenství, kde organizace působí: angažovanost v učení se a výcviku, podpora zdravotnických a společenských výhod, podpora sportu a rekreace, dobrovolná práce a dobročinnost;
- Aktivity při snižování a prevenci znečišťování prostředí v průběhu životního cyklu výrobků: rozsah zdravotních rizik a úrazů, hladina hlučnosti a zápachu, rozsah bezpečnostních opatření, rozsah znečištění a toxických emisí.

2. Ukazatele výkonnosti

Tato měřítka jsou interní, která organizace používá pro monitorování, chápání a předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a pro předvídání vnímání společnosti. Zde by se vedení společnosti Renox, s.r.o. mělo zaměřit na:

- Zvládání změn v úrovních zaměstnanosti;
- Jednání s orgány v otázkách týkajících se: certifikace, celního odbavování, plánování, uvolňování produktů;
- Rozsah získaných ocenění.

3.1.9 Klíčové výsledky výkonnosti

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie. Toto završující kritérium se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Dvě dílčí kritéria jsou pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítka výsledků činnosti organizace.

1. Klíčové výstupy výkonnosti

Tato měřítka jsou klíčovými výsledky definovanými společností Renox, s.r.o. a odsouhlasenými v její politice a strategii. V závislosti na účelu a cílech společnosti mohou být některá z měřítek obsažených v návodu ke klíčovým výstupům výkonnosti aplikovatelná i u klíčových ukazatelů výkonnosti a naopak.

Mezi *finanční výstupy* může patřit např. obrát, čistý zisk, objem prodeje, dodržování rozpočtu. Mezi *nefinanční výstupy* může patřit např. podíl na trhu, doba setrvání na trhu, míra úspěchu, výkonnost procesů.

2. Klíčové ukazatele výkonnosti

Tato měřítka provozní, která již nyní vedení společnosti Renox, s.r.o. používá k monitorování a chápání procesů, pro předvídaní a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonnosti. Navrhuji zaměřit se na následující měřítka:

Finanční:

- hotovostní tok neboli cash-flow,
- odpisy,
- náklady na údržbu,
- náklady na projekty,
- třídy úvěruschopnosti.

Nefinanční:

- Procesy: výkonnost, inovace, posuzování, průběžné doby, rozsah neshodnosti, způsobilost, produktivita apod.;
- Externí zdroje: výkonnost dodavatelů, ceny dodávek, počet zlepšených produktů a služeb dodaných dodavateli, rozsah přidané hodnoty v dodávkách, počet a rozsah společných projektů zlepšování s dodavateli, uznání spolupráce s partnery apod.;
- Finanční zdroje: prvky cash-flow, ekonomické bilance, náklady údržby, náklady související s managementem jakosti, návratnost kapitálu, rozsah úvěrů apod.;
- Prostředky (budovy, zařízení, materiál): rozsah vad, obrátka zásob, využívání a výtěžnost;
- Informace a znalosti: přístupnost, komplexnost, vhodnost, načasování, sdílení a využívání znalostí apod.

3.2 Doporučení

Zavedení EFQM Modelu Excellence do firemní praxe bude časově náročnější záležitostí, než tomu bylo v případě zavádění ISO 9001, neboť ve struktuře dobře zavedeného firemního systému dle EFQM Modelu Excellence bude vyšší poměr tzv. měkkých než tvrdých prvků. Aplikace tvrdých prvků zavede do firmy jistý řád, základní řídicí struktury i nezbytná formalizovaná pravidla, která jsou pro každého zaměstnance organizace směrodatná. Bude úkolem vedení společnosti, aby dostupnými řídicími nástroji tyto momenty prosadilo v život a kontrolou podpořilo jejich dodržování.

Vedení společnosti by nemělo podcenit ani význam měkkých faktorů modelu, jejichž význam je již v současnosti neopominutelný a do budoucna jistě ještě nabude na významu, minimálně z těchto důvodů:

- oprošťování řídicích činností od přemíry dispozic např. příkazů, nařízení, operativních instrukcí a využívat spíše tzv. řízení vlivem, tj. na bázi směrodatných, sdílených a uznávaných hodnot, zásad a norem;
- každá organizace je uskupením, ve kterém nemůžeme pominout úlohu lidí i příslušného sociálního klimatu;
- zatímco skupina tvrdých prvků je snadno napodobitelná, přenositelná do jiného prostředí, prvky označované za měkké jsou mnohem obtížněji kopírovatelné.

EFQM Model Excellence představuje mnohem volnější rámec pro určení přístupů, jak naplnit požadavky jednotlivých charakteristik, než na které je vedení společnosti zvyklé při naplňování požadavků normy ISO 9001. Pro společnost Renox, s.r.o. bude vzhledem k její velikosti vhodné zavádět jednotlivá kritéria EFQM Modelu Excellence postupně. Jednorázová aplikace všech jednotlivých kritérií by byla pro společnost finančně i časově velice náročná a mohla by narušit běžný provoz.

3.3 Podmínky nutné pro úspěšnou realizaci

EFQM Model Excellence je jednoduchý model, který se však náročně aplikuje. Pochopit jeho zákonitosti musí hlavně vrcholový management organizace. Model je osvědčeným nástrojem managementu a úspěšnosti, ale musí se s ním pracovat trvale, nejde o kampaňovou záležitost. Ostatně každý manažer ve své každodenní řídicí činnosti pracuje nevědomky s určitými útržky, částmi nástrojů, které jsou v modelu perfektně komplexně utříděny a zasazeny.

Organizace může model používat jen pro svou vnitřní potřebu, aniž by se ucházela o nějaké ocenění na národní či dokonce evropské úrovni - o Národní cenu ČR cenu za jakost nebo dokonce Evropskou cenu za jakost. V této soutěži má šanci uspět jen tehdy, pokud aplikuje EFQM Model Excellence v celém rozsahu po určitou delší dobu, minimálně 3 roky a vykazuje trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech.

Pokud má být navržená strategie jakosti přínosem, musí se společnost vyprostit z uzavření jen do výroby, jen do kontrolních procesů, ze strnulosti pouhé certifikace, úzce pojatých odborných školení apod. Tvořivý přístup ke strategii jakosti se pak může stát silou, jež potáhne celý podnik k ekonomickému růstu. Ve společnosti jsou k tomu vytvořeny předpoklady, ale žijeme v době, kdy se nelze spokojovat s tím, čeho se dosáhlo. Ustrnout má v dnešním světě smrtící účinek.

Mezi hlavní podmínky, které je nutno vytvořit k úspěchu projektu aplikace EFQM Modelu Excellence ve společnosti Renox, s.r.o. patří:

- Podpora a přímá účast vrcholového vedení podniku – rozhodujícím momentem pro úspěch strategie je podpora vedení společnosti. Řídící pracovníci na všech úrovních se musí ujmout vůdcovské role.
- Zajistit zdroje – pro úspěch strategie bude nutné zajistit dostatečné finanční, časové a lidské zdroje.
- Aplikace vyžaduje externí vedení – specialistou s praktickými zkušenostmi z oblasti hodnocení organizací podle EFQM Modelu Excellence. Spolupráce je nutná ve všech fázích přípravy a realizace aplikace.

- Věnovat dostatečný prostor školení – pro přípravu aplikace je nutno provést důkladné proškolení jak vrcholového vedení, tak vybraných vedoucích a ostatních pracovníků, kteří se budou podílet na aplikaci. První školení by měla být organizováno pro všechny uvedené pracovníky a mělo by se týkat filosofie přístupu TQM a EFQM Modelu Excelence. Na to by mělo navázat školení členů hodnotitelského týmu, které by mělo být zaměřené na praktické procvičení věcného vymezení obsahu kritérií a přístupů k sebehodnocení. Minimální vhodná délka školení je 3 dny. Při školeních se osvědčila forma seminářů tzv. workshopů.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Cílem návrhu strategie jakosti, který je obsažen v předchozí kapitole bylo navrhnout vedení společnosti Renox, s.r.o. vhodnou strategii jakosti a taková opatření, která by vedla ke zvýšení kvality v celé společnosti a tím pádem ke zvýšení její konkurenceschopnosti a zároveň k udržení a rozšíření její stávající pozice na trhu.

Návrh dle EFQM Modelu Excellence je založen na tom, že organizaci nevnucuje jeden konkrétní způsob fungování. Navržená strategie jakosti ukazuje vedení společnosti cestu ke komplexnímu řízení jakosti, kterého chce vedení společnosti dosáhnout. Při úspěšné aplikaci navržené strategie jakosti může organizace dosahovat stálého zlepšování v následujících oblastech:

- orientace na dosahování výsledků,
- orientace na zákazníka
- jasná strategie a vedení,
- procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti,
- rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců,
- zavádění inovací a zlepšování,
- rozvoj vztahů s partnery,
- odpovědný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, partnerům i širší společnosti.

Navrhované změny by se však podle mého názoru měly projevit především zvýšením parametrů jakosti, zvýšením důvěry u zákazníků a v neposlední řadě také kladnými ekonomickými důsledky. Pokud budou jednotlivé prvky strategie a navrhované změny úspěšné, měly by se počáteční investice brzy vrátit. Ne všechny přínosy se však budou odrážet v ekonomických ukazatelích a ne všechny budou nějakým způsobem měřitelné. Měřitelné ekonomické výsledky se dostaví až po dlouhodobé aplikaci modelu a na tomto místě je tedy není možné a nebylo by to ani zodpovědné, konkrétně vyčíslit.

V současné době už ale existují nezvratné důkazy o tom, že úspěšná aplikace EFQM Modelu Excellence nebo jiných podobných modelů naplňujících principy TQM

přináší pro organizaci významné ekonomické a sociální efekty. Ze všech informací vybírám alespoň ty, které byly zveřejněny v jednom magazínu EFQM(4). Jde o výsledky několikaletého výzkumu na rozsáhlém vzorku amerických firem, které se staly držiteli některých z národních resp. Regionálních cen za jakost. V porovnání s firmami, které takovato ocenění nezískaly, bylo zjištěno, že za pět let od udělení ceny za jakost dosáhly oceněné organizace v průměru o 44% vyšších cen akcií, o 48% vyšší nárůst tržeb, o 37% vyšší růst prodejů a o 16% vyšší zaměstnanosti. Tyto skutečnosti si uvědomuje stále více firem, které se stále častěji rozhodují právě pro aplikaci EFQM Modelu Excellence.

Uvedený návrh strategie jakosti není zcela jistě úplný a vyčerpávající. Společnost Renox, s.r.o. představuje natolik složitý organismus s množstvím procesů, činností a vzájemných vazeb mezi nimi a také mezi firmou a jejím okolím, že je takřka nemožné stanovit jedno správné řešení daných problémů. Pro určení co nejefektivnějších změn ve strategii jakosti je nezastupitelná úloha top managementu firmy a jejich zaměstnanců.

Navržená strategie by měla být vedením společnosti Renox, s.r.o. chápána jako příležitost ke zlepšení současného stavu. Ve společnosti je zaveden integrovaný systém managementu jakosti a environmentu a díky aplikaci EFQM Modelu Excellence bude možno snáze dosáhnout cílů v oblasti jakosti, zlepšit stávající pozici na trhu a tím související zlepšení ekonomické situace.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout strategii jakosti pro pražskou společnost Renox, s.r.o. Na základě získaných informací jsem provedla analýzu současného stavu strategie jakosti ve společnosti, pro což bylo i nezbytné zjištění požadavků vedení společnosti z oblasti jakosti v následujících letech. V teoretické části diplomové práce jsem zpracovala rešerši literatury zabývající se problematikou strategie jakosti a zaměřila jsem se především na přístupy odborníků z oblasti jakosti jako i jejich následovníků. Získané informace pak poslouží k rozšíření dosavadních znalostí v oblasti strategie jakosti nejen vedení společnosti, ale i ostatním zainteresovaným pracovníkům firmy. Na základě uvedených teoretických poznatků a také na základě znalosti současného stavu strategie jakosti ve společnosti, jsem přistoupila k vlastnímu návrhu řešení strategie jakosti pro společnost Renox, s.r.o.

S ohledem na provedenou analýzu a na požadavky vedení společnosti jsem navrhla strategii jakosti podle Evropského EFQM Modelu Excellence. Výsledkem práce je tedy návrh strategie jakosti dle tohoto modelu. Úspěšné zvládnutí navržené strategie by mělo nejen zlepšit kvalitu všech procesů ve společnosti a posílit její konkurenceschopnost, ale mělo by se také projevit na zvýšení obrátu společnosti. Pouze změny a návrhy uvedené v této diplomové práci však nezaručí dosažení úspěchu společnosti. Společnost musí nadále pokračovat v neustálém zlepšování a hledání nedostatků ve všech svých činnostech a být tak pro zákazníky lepším partnerem.

Na závěr bych ráda dodala, že EFQM Model Excellence je dobrovolný nástroj, a že při práci s ním není vždy nezbytné pracovat se všemi kritérii a subkritérii. Je možno zvolit pouze ta, která jsou pro organizaci reálná a v dané situaci prospěšná. Společnost může využít výstupy ze sebehodnocení pomocí EFQM Modelu Excellence jako jeden z podkladů pro strategické plánování a model jako nástroj provozního a projektového řízení. Nedá se přesně říci, kolik organizací v současné době s tímto modelem pracuje. Dle mého názoru by ale každá zdravá firma měla hledat cesty dalšího rozvoje a EFQM Model Excellence je jednou z nich. Bohužel je zatím v České republice jen málo firem, které se nechaly spolehlivě inspirovat tímto modelem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1.) BARTES, F. *Quality Management*. 1.vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-7355-056-3.
- 2.) FREHR, H.U. *Total Quality Management*. 1.vyd. Brno: Unis Publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.
- 3.) MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-38-4.
- 4.) Česká společnost pro jakost. *Model Excellence EFQM*. 2.vyd. Praha, 2004. ISBN 80-02-01671-8.
- 5.) VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- 6.) NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- 7.) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
- 8.) České Ekologické Manažerské Centrum – Co je EMS? [online]
URL: <http://www.cemc.cz/ems_index.html> [cit. 2008-03-16].
- 9.) Česká transformační agentura ŽP - Národní program zavedení systému řízení podniku a auditu z hlediska ochrany ŽP - EMAS [online]
URL: <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHNXUXN/\\$FILE/AktualProgramEMAS.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHNXUXN/$FILE/AktualProgramEMAS.pdf)>
[cit. 2008-03-23].

- 10.) *TES Praha – eISO – poradenství – ISO 14001* [online]
URL: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-14001/>> [cit. 2008-03-27].
- 11.) *Businessinfo – Kvalita a jakost – Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM* [online]
URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>> [cit. 2008-02-03].
- 12.) *Businessinfo – Kvalita a jakost – Základní koncepce managementu jakosti* [online]
URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>> [cit. 2008-02-03].
- 13.) *Česká společnost pro jakost – Centrum EFQM* [online] URL:
<<http://www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html>>
[cit. 2008-03-18].
- 14.) *Waste internet portal – Úvod do problematiky environmentálního managementu*
[online] URL: <<http://www.waste.cz/waste.php?clanek=01-05/EMS2.html>> [cit. 2008-03-16].
- 15.) *Metodický portál RVP – S. Michek: Model Excellence EFQM* [online]
URL: <<http://www.rvp.cz/clanek/517/921>> [cit. 2008-03-18].

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
NPO	Národní partnerské organizace
QFD	Quality Function Deployment
EU	Evropská unie
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMS	Environmental Management System
QMS	Quality Management System
HSMS	Health and Safety Management System
HSE	Health and Safety Executive
ISO	International Organization for Standardization
TQM	Total Quality Management