

Návrh pro zadávání Systému řízení jakosti dle normy ISO 9001 ve společnosti GROSSMANN,s.r.o.

Bc. Dušan Greguš



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Ústav výrobního inženýrství
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dušan Greguš**
Osobní číslo: **T11744**
Studijní program: **N3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení jakosti**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh pro zadávání Systému řízení jakosti dle normy ISO 9001 ve společnosti GROSSMANN, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Význam normy ISO 9001
2. Představení firmy
3. Cíle diplomové práce
4. Návrh a doporučení postupu pro zavedení systému jakosti dle normy ISO 9001
5. Předpokládané přínosy pro společnost

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 2002. 284 s. ISBN: 8072610716
2. ČSN EN ISO 9001:2008, Systémy managementu jakosti. ÚNMZ, 2009
3. NENADÁL, J. Moderní management jakosti : principy, postupy, metody. Management Press, 2008. 377 s. ISBN 8072611867
4. MATEIDES A., Manažerstvo kvality: História, koncepty, metody. EPOS, 2006. 751 s. ISBN: 8080576564.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jana Knedlová
Fakulta technologická

Datum zadání diplomové práce:

8. února 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

10. května 2013

Ve Zlíně dne 11. února 2013


doc. Ing. Roman Čermák, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Berenika Hausnerová, Ph.D.
ředitel ústavu

Příjmení a jméno: Greguš Dušan

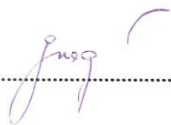
Obor: Řízení jakosti

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na příslušném ústavu Fakulty technologické UTB ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- beru na vědomí, že podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Ve Zlíně 10.5.2013



.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

²⁾ *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní díla).*

³⁾ *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní díla:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh a odporúčenie postupu zavedenia systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 vo firme GROSSMANN, s.r.o.. V teoretickej časti práce sa uvádza podstata a význam normy ISO 9001, systému manažérstva kvality, dokumentácie systému manažérstva, procesný prístup. V praktickej časti práce je popísaný aktuálny stav spoločnosti s ohľadom na atribúty systému manažérstva kvality a postup a odporúčania k zavedeniu systému manažérstva podľa normy.

Kľúčové slová: Norma ISO 9001, systém manažérstva kvality, kvalita, riadenie kvality.

ABSTRACT

The main goal of this project is designed introduction for implementation of Quality management system according to norm ISO 9001:2008 in the trade company GROSSMANN, s.r.o.. Theoretical part of these theses brings us the sense of the norm ISO 9001, Quality management system, documentation of quality management system and the process approach. Practical part of piece of work brings us present conditions of the company with reference to attributes of quality management system and description of method for implementation of quality management system according to norm ISO 9001.

Keywords: Norm ISO 9001, Quality management system, quality, quality management.

Podakovanie

Rád by som poďakoval za rady a cenné pripomienky všetkým ktorí mi pomáhali a prispeli k tvorbe a vypracovaniu tejto diplomovej práce. Obzvlášť vďaka patrí môjmu vedúcemu práce pani Ing. Jane Knedlovej za jej odborné vedenie a prínos a mojej rodine a známym za ich podporu.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 VÝVOJ KVALITY	13
1.1 HISTÓRIA KVALITY	13
1.2 HISTÓRIA A VÝVOJ NORMY ISO 9000.....	14
2 NORMY RADY ISO 9000	15
2.1 ČO ZNAMENÁ POJEM ISO	15
2.2 ŠTRUKTÚRA SÚBORU NORIEM ISO 9000.....	15
2.3 NORMA ISO 9001.....	16
3 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY	18
3.1 PROCESNÝ PRÍSTUP V SYSTÉME MANAŽÉRSTVA	19
3.2 POŽIADAVKY NORMY ISO 9001:2008	19
3.2.1 Požiadavky na dokumentáciu.....	21
3.2.2 Príručka kvality	23
3.2.3 Riadenie dokumentov.....	23
3.2.4 Riadenie záznamov	23
3.3 ZODPOVEDNOSŤ MANAŽMENTU.....	24
3.3.1 Zameranie na zákazníka	24
3.3.2 Politika kvality	25
3.3.3 Plánovanie – ciele kvality.....	25
3.3.4 Plánovanie systému manažérstva kvality	25
3.4 MANAŽÉRSTVO ZDROJOV	26
3.4.1 Poskytovanie zdrojov	26
3.4.2 Ľudské zdroje	27
3.4.3 Infraštruktúra	27
3.4.4 Pracovné prostredie	28
3.5 REALIZÁCIA PRODUKTU.....	29
3.5.1 Plánovanie realizácie produktu	29
3.5.2 Procesy týkajúce sa zákazníka – požiadavky produktu.....	29
3.5.3 Komunikácia so zákazníkom	30
3.5.4 Návrh a vývoj	30
3.5.5 Nakupovanie.....	30
3.5.6 Výroba a poskytovanie služieb.....	31
3.6 MERANIE, ANALÝZA A ZLEPŠOVANIE	31
3.6.1 Monitorovanie a meranie – spokojnosť zákazníka	32
3.6.2 Interný audit	32
3.6.3 Monitorovanie a meranie procesov	33
3.6.4 Riadenie nezhodného produktu.....	33
3.6.5 Analýza údajov.....	33
3.6.6 Zlepšovanie	34

3.6.7	Zásady manažerstva kvality	35
4	ZAVÁDZANIE SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY	36
4.1	FAKTORY KTORÉ OVPLYVŇUJÚ BUDOVANIE SYSTÉMU KVALITY	36
4.2	POŽIADAVKY NA SYSTÉM	37
4.3	ZÁKLADNÉ ETAPY BUDOVANIA KVALITY PODĽA ISO 9001	39
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	44
5	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	45
5.1	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	45
5.2	ČINNOSŤ SPOLOČNOSTI.....	45
5.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	46
6	CIELE DIPLOMOVEJ PRÁCE.....	47
7	ODPORÚČANIE K ZAVEDENIU SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY PODĽA NORMY ISO 9001:2008.....	48
7.1	ZÁMER SPOLOČNOSTI	48
7.2	POLITIKA KVALITY	48
7.3	ZHROMAŽĎOVANIE INFORMÁCIÍ	49
8	ANALÝZA STAVU, NÁVRH ZMIEN A ODPORÚČANÝ POSTUP ZAVEDENIA SMK PODĽA NORMY ISO 9001:2008	50
8.1	DOKUMENTÁCIA SMK	50
8.1.1	Politika kvality	50
8.1.2	Príručka kvality	51
8.1.3	Riadenie dokumentov.....	51
8.1.4	Riadenie záznamov	52
8.2	ZODPOVEDNOSŤ MANAŽMENTU.....	53
8.2.1	Zodpovednosti a právomoci	53
8.2.2	Plánovanie	53
8.2.3	Interná komunikácia	54
8.2.4	Preskúmanie manažmentom.....	55
8.3	MANAŽÉRSTVO ZDROJOV	55
8.3.1	Poskytovanie zdrojov	55
8.3.2	Ľudské zdroje	56
8.3.3	Pracovné prostredie	56
8.3.4	Infraštruktúra	57
8.4	REALIZÁCIA PRODUKTU.....	57
8.4.1	Plánovanie a realizácia produktu.....	57
8.4.2	Procesy týkajúce sa zákazníka.....	59
8.4.3	Návrh a vývoj	59
8.4.4	Nakupovanie.....	60
8.4.5	Výroba a poskytovanie služieb.....	60

8.5	MERANIE, ANALÝZA A ZLEPŠOVANIE	62
8.5.1	Monitorovanie a meranie	62
8.5.2	Riadenie nezhodného produktu	66
8.5.3	Analýza údajov	66
8.5.4	Zlepšovanie	66
9	ZHODNOTENIE A POSTUP NÁVRHU ZAVEDENIA SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY	68
9.1	ZHODNOTENIE NÁVRHOV A ODPORUČENÍ PRE ZAVEDENIE SMK	68
9.2	POSTUP ZAVEDENIA SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY	69
	ZÁVER	72
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	73
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	74
	ZOZNAM OBRÁZKOV	75
	ZOZNAM TABULIEK	76
	ZOZNAM PRÍLOH.....	77

ÚVOD

Za posledné roky, viac ako kedykoľvek predtým, tiež vplyvom pôsobenia hospodárskej a finančnej krízy v Európe ponuka vysoko prevyšuje dopyt. Veľká a zostrujúca sa konkurencia kladie omnoho väčšie nároky na chod a všetky činnosti v spoločnosti. Ak firmy chcú zostať konkurencie schopné musia sa neustále snažiť zvyšovať efektívnosť všetkých činností od nákupu materiálu a výberu vhodného dodávateľa až po expedíciu a dopravu materiálu zákazníčkovi, či sa jedná o tovar, alebo službu nevynímajúc. Zároveň je treba sa zamerať na efektívne znižovanie nákladov, zvyšovanie kvality procesov, činností alebo produktov s neustálím sledovaním požiadavky zákazníčka a tým zvyšovanie jeho spokojnosti. Práve systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 rieši spomínané požiadavky.

Diplomová práca sa zaoberá návrhom a odporúčením postupov na zavedenie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 v spoločnosti GROSSMANN, s.r.o.. Spomenutá spoločnosť sa zaoberá obchodnou a veľkoobchodnou činnosťou a medzi jeho potenciálnych zákazníčkovi patria od malých cez stredné až po veľké medzinárodné podniky. Práve veľké medzinárodné spoločnosti, veľké štátne inštitúcie pri výbere budúceho dodávateľa preferujú dodávateľov ktorí sú držiteľmi certifikátu systému manažérstva kvality podľa ISO 9001, čím by mali byť schopní udržať požiadavky na kvalitu. Pretože doposiaľ spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. nie je držiteľom systému kvality, nemohla do takýchto tendrov vôbec vstúpiť a tým sa oberá o časť segmentu zákazníčkovi. Zároveň v určitom stresovejšom období sa zvyšuje chybovosť zamestnancov na rôznych úrovniach činností čím spoločnosti vznikajú ďalšie dodatočné náklady a v krajnom prípade by to mohlo viesť k nespokojnosť zákazníčka. Odstránenie chybovosti a zároveň zvýšenie konkurencie schopnosti by riešilo zavedenie noriem a postupov manažérstva kvality podľa normy ISO 9001.

V teoretickej časti je objasnený významom samotnej normy ISO 9001, manažérstvom kvality podľa normy, jeho nástrojov a histórie.

Praktická časť sa venuje predstaveniu firmy jej zameraniu. Prechádza všetky pozície, jej činností na všetkých úrovniach, navrhuje odporúčania postupu pre zavedenie manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 ktoré odstránia nezhody, zvýšia konkurencieschopnosť a rast spoločnosti.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VÝVOJ KVALITY

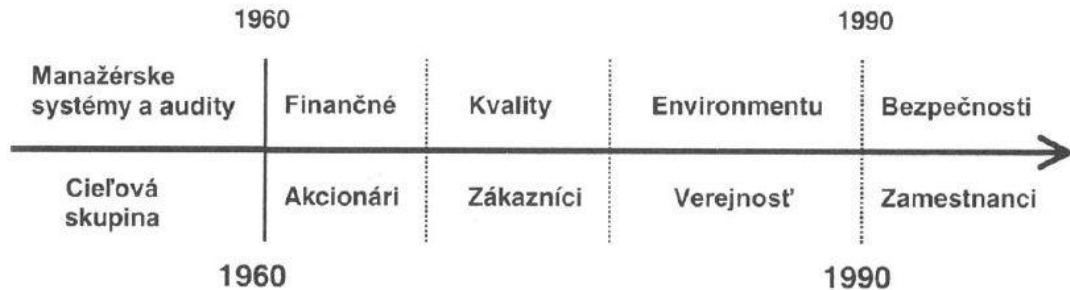
Problematika kvality a tiež potreba riešenia kvality pochádza už z predhistorických dôb ľudského vývoja. Keď ľudia začali vyrábať rozličné predmety pre uľahčenie práce alebo života a neskôr samotným používaním predmetu vyhodnocovali či priniesol požadovaný výsledok. Ako to funguje a či sa dá ešte niečo vylepšiť, či pokračovať vo výrobe, alebo začať pracovať na niečom úplne novom.

1.1 História kvality

Veľmi intenzívnym rozvojom prešla kvalita a pohľad na ňu v minulom storočí. Najskôr bol model remeselnej výroby postavený na častom styku so zákazníkom, od ktorého si remeselník vypočul všetky jeho požiadavky. Výhodou bola okamžitá spätná väzba od zákazníka, ale nevýhodou bola nízka produktivita práce. Snahy o zvýšenie produktivity práce viedli začiatkom dvadsiateho storočia k postupnému zvyšovaniu objemu výroby pomocou prvých výrobných liniek. Z výrobných pozícií začali byť vyčleňovaní najskúsenejší pracovníci na funkcie kontrolórov a práve oni zodpovedali za kvalitu. Nevýhodou tohto modelu bolo že výrobní zamestnanci mali pocit že starostlivosť o kvalitu nie je ich zodpovednosť. V tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia sa zásluhou Američanov Rominga a Shewharta objavili prvé statické modely kontroly a zrodil sa model výrobných procesov charakterizovaný kontrolou výberu. Vo väčšej miere sa presadil po druhej svetovej vojne hlavne v Japonsku. Japonci svojou snahou o statické riadenie procesu rozšírili na ďalšie oblasti predvýrobných etáp. Zrodil sa tak prvý skutočný moderný systém kvality, označený ako Wide Quality Control (CWQC) [4]

Ďalším vylepšením tohto prístupu došlo k prvým pokusom o totálny manažment kvality (TQM), ktorý sa aj v súčasnosti dynamicky rozvíja. V roku 1987 boli vytvorené normy ISO radu 9000, ktoré sa snažili o rozsiahlu dokumentáciu všetkých podnikových procesov. Dnešná situácia je výsledkom vývoja pohľadu na problematiku zabezpečenia kvality. Ďalší vývoj kvality smeroval k integrovaným systémom riadenia, ktoré spájajú systém manažérstva kvality a ďalšie systémy manažmentu. V súčasnosti je bežná integrácia SMK s environmentálnym systémom manažérstva EMS a niektoré podniky prikrročili k integrácii troch systémov. SMK a EMS so systémom bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci HSMS. Uvedené systémy tvoria súčasť integrovaného systému manažmentu IMS a môžu byť predme-

tom certifikácie. Ale ani IMS nemusí tvoriť konečný stupeň integrácie. Svetový vývoj smeruje k jedinému komplexnému systému riadenia podniku. [4]



Obr. 1. Vývoj manažérskych systémov riadenia v druhej polovici 20. storočia [4]

1.2 História a vývoj normy ISO 9000

Normy radu 9000 majú svoj pôvod v amerických vojenských normách. V roku 1980 ISO založila technický výbor pre zabezpečovanie kvality ISO/TC 176, ktorý v roku 1986 vydal terminologickú normu ISO 8402 a rok neskôr normu rady ISO 9000. V bývalom Československu tieto normy vyšli až v roku 1991. Normy tohto radu boli novelizované v roku 1994 a v roku 2000. [4]

V roku 1987 Medzinárodná organizácia pre normalizáciu, ISO, prostredníctvom svojho technického výboru TC 176 vydala prvú verziu noriem pre systémy manažérstva kvality ISO 9000. Pri ich vydaní zrejme ani autori neočakávali že bude nasledovať také rýchle rozšírenie týchto noriem v podobe ISO 9000, ISO 9001, -2, -3 a ISO 9004 po celom svete. [4]

V priebehu niekoľkých rokov prakticky všetky priemyselné krajiny prevzali tieto normy do svojich národných systémov, či už pod iným, národným alebo pôvodným označením. Niektorí autori uvádzajú, že žiadne iné normy v histórii ľudstva neboli tak rýchlo a globálne akceptované. [4]

Normy ISO 9000 ktoré vznikli na počiatku v roku 1987 sa pôvodne zaoberali len požiadavkami na systém kvality a nie technickými požiadavkami na výrobu a proces. Podľa týchto noriem sa môžu riadiť podniky pri vytváraní svojich vlastných systémov kvality. Od svojho vzniku prešli normy viacerými revíziami. Prvá bola uzavretá už v roku 1994 a zatiaľ posledná v roku 2008. [4]

2 NORMY RADY ISO 9000

Základom súboru noriem rady ISO 9000 pre systém kvality je zostava štyroch medzinárodných noriem, ktoré tvoria kostru, návod, na vypracovanie efektívneho systému manažérstva kvality.

2.1 Čo znamená pojem ISO

ISO je skratka odvodená z anglického názvu medzinárodnej organizácie pre normalizáciu (International Organization for Standardization). Je to nezávislá medzinárodná normalizačná agentúra so sídlom v Ženeve, ktorá združuje viac ako 100 krajín po celom svete. Každá krajina má jeden rovnocenný hlas. Zaoberá sa vývojom a úpravou noriem, skúšaním a certifikovaním pre podporu obchodu s kvalitnými výrobkami a službami. Vydané normalizačné dokumenty majú pred číslom skratku ISO, napr. ISO 9001:2008 a sú nezáväzné. Originálne normy vychádzajú v anglickom jazyku. Predstaviteľom Slovenskej republiky je Slovenský ústav technickej normalizácie (SÚTN) a v Českej republike je to Český normalizačný inštitút (ČSNI). Práve tieto organizácie zabezpečujú tvorbu a schvaľovanie technických noriem, preberanie medzinárodných a európskych noriem do ústavy Slovenských (Českých) technických noriem, vydávanie, distribúciu a predaj noriem v krajine. [5]

Ďalšou významnou normalizačnou organizáciou je CEN (Comite Européen de Normalisation), ktorá vydáva normy pre krajiny Európskej únie. Dokumenty majú pred číslom skratku EN, napr. EN 761. Tieto normy tiež nie sú pre členské štáty záväzné, musia ich však zapracovať do svojej legislatívy. CEN preberá mnoho noriem od ISO do svojej sústavy a takto prevzatá norma má označenie napr. EN ISO 9001:2008. Keďže sa táto norma v roku 2008 prevzala do slovenskej normalizačnej sústavy, má označenie STN EN ISO 9001:2008. [4]

2.2 Štruktúra súboru noriem ISO 9000

Norma ISO 9000 – Systém manažérstva kvality . Základy a slovník je základnou medzinárodnou normou, ktorá reviduje a nahrádza obsah STN EN ISO 8402:1995 Manažérstvo kvality - slovník a zlučuje ho s niektorými ustanoveniami STN EN ISO 9000:1996 Manažérstvo kvality I. časť. Návod na výber a použitie. Nová norma opisuje podstatu systémov manažérstva kvality a špecifikuje terminológiu systémov manažérstva kvality. Norma bola pôvodne zverejnená ako návrh s označením DIS (Draft International Standards), 15. De-

cembra 2000 bola oficiálne schválená národnými normalizačnými úradmi, ktoré sú členmi Medzinárodnej organizácie ISO. [4]

Norma STN EN ISO 9001:2008 Systém manažerstva kvality. Požiadavky. Norma nahrádza pôvodne normy STN EN ISO 9001:1996, STN EN ISO 9002:1997 a STN EN ISO 9003:1997 a STN EN ISO 9001.2001. Táto norma stanovuje požiadavky na systém manažerstva kvality, ktoré organizácia môže použiť s cieľom uspokojiť zákazníka tým, že vyhoví jeho požiadavkám a požiadavkám príslušných predpisov. Môžu ich využiť interné aj externé strany vrátane certifikačných orgánov, na posúdenie schopnosti organizácie vyhovieť požiadavkám zákazníka a predpisov. [4]

Druhou časťou je STN EN ISO 9004: Systém manažerstva kvality. Návod na zlepšenie výkonnosti. Táto norma poskytuje organizáciám návod na zlepšenie výkonnosti a opisuje, aké procesy majú systémy manažerstva kvality zahŕňať. Výber týchto procesov a ich rozsah sú závislé od veľkosti organizácie, jej štruktúry, obsluhovaného trhu a dostupných zdrojov. V porovnaní s ISO 9001 pozornosť sa sústreďuje nielen na zákazníka, ale aj na tretie strany. Tieto dve medzinárodné normy – STN EN ISO 9001 a STN EN ISO 9004 sú navrhnuté tak, aby sa používali spoločne, môžu sa však použiť aj nezávisle. Zatiaľ čo STN EN ISO 9001 stanovuje požiadavky na systémy manažerstva kvality, ktoré organizácia môže využiť na interné účely, certifikáciu alebo uzatváranie zmlúv, STN EN ISO 9004 ponúka návod na zlepšovanie celkovej činnosti organizácie, no nie je návodom na zavedenie STN EN ISO 9001 a nie je určená na certifikačné a zmluvné účely. [4]

Norma STN EN ISO 19011 Návod na auditovanie systému manažerstva kvality a/alebo systému environmentálneho manažerstva zahŕňa pôvodne normy STN EN ISO 10011 (časti 1,2 a 3) a STN ISO 14010, 14011 a 14012. Táto norma poskytuje návod na riadenie a vedenie environmentálnych auditov a auditov systémov manažerstva kvality. Ako súbor tieto normy vytvárajú súvisiacu množinu noriem systému manažerstva kvality a uľahčujú vzájomné pochopenie v národnom a medzinárodnom meradle. [4]

2.3 Norma ISO 9001

Medzinárodná norma ISO 9001 je základnou modelovou normou. Stanovuje požiadavky na systém manažerstva kvality tam kde organizácia potrebuje.

- Predviesť svoju schopnosť trvalo poskytovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky zákazníka a použiteľných predpisov.
- Chce zvýšiť spokojnosť prostredníctvom efektívneho využitia systému vrátane procesov trvalého zlepšovania systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka a použiteľných predpisov.

Požiadavky stanovené v tejto medzinárodnej norme sú všeobecné a dajú sa aplikovať na všetky organizácie, bez ohľadu na ich druh, veľkosť a poskytované produkty. Ak charakter organizácie alebo jej produkt nedovoľuje aplikovať niektorú požiadavku tejto medzinárodnej normy, možno ich zvážiť ako výnimku. Zároveň môžeme vylúčiť len tie požiadavky ktoré neovplyvňujú jej schopnosť poskytovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky zákazníka a predpisov. Norma ISO 9001 je spracovaná tak, aby bola kompatibilná s ostatnými medzinárodne akceptovanými normami systémov manažérstva. Neobsahuje však požiadavky, ktoré sú špecifické pre ostatné systémy manažérstva, ako sú osobitosti environmentálneho manažérstva, manažérstva ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci alebo manažérstva financií. Umožňuje však, aby organizácia zladila alebo zintegrovala svoj vlastný systém manažérstva kvality s požiadavkami súvisiacich systémov manažérstva. [4]

3 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY

Na organizácie je kladený čoraz väčší dôraz zo strany zákazníkov a štátnych inštitúcií zameraný na kvalitu výrobkov a služieb. Manažéri organizácii sú nútení zaoberať sa kvalitou a stabilitou svojich procesov, ich riadením a neustálym zlepšovaním, aby boli schopní uspokojovať potreby zákazníkov za primeranú cenu. Jedným zo základných manažérskych nástrojov na zabezpečenie a dosiahnutie kvality a vyššie uvedených zásad je systém manažérstva kvality SMK podľa normy ISO 9001. Systém manažérstva kvality sa sústreďuje na dosiahnutie výsledkov týkajúcich sa cieľov kvality, uspokojujúcich potreby, očakávania a požiadavky zainteresovaných strán. Využívanie systému manažérstva kvality stimuluje organizáciu analyzovať požiadavky zákazníka, definovať procesy, ktoré prispievajú k vytvoreniu produktu prijateľného pre zákazníka a udržať tieto procesy pod kontrolou. Zavedenie a certifikácia systému manažérstva kvality ISO prináša výhody vo viacerých oblastiach. [12]

Ekonomické prínosy:

- Znižovanie nákladov na (ne)kvalitu
- Zníženie počtu reklamácií a sťažností zákazníkov
- Možnosť účasti vo verejných súťažiach

Prínosy pre vedenie organizácie:

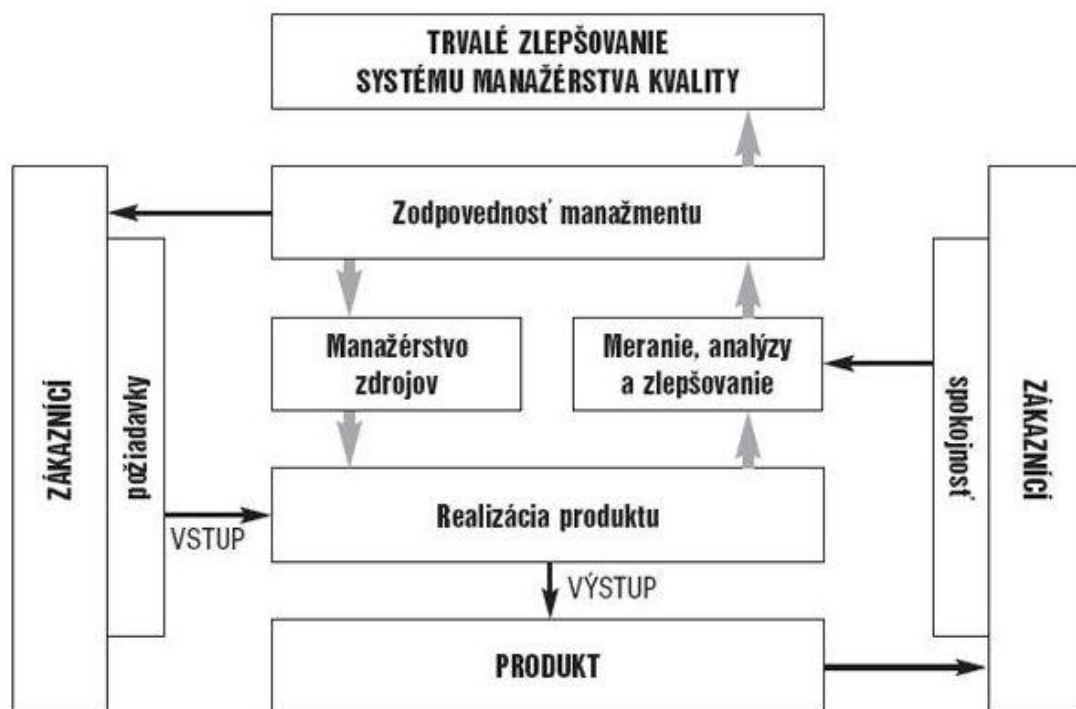
- Zlepšenie celkového riadenia organizácie – prínosy pod kontrolou
- Presné definovanie zodpovednosti a právomoci
- Poriadok vo firme
- Vybudovanie firemnej kultúry

Public relations:

- Zlepšenie image podniku
- Dôkaz serióznosti organizácie [6]

3.1 Procesný prístup v systéme manažérstva

Procesný prístup je spôsob organizovania a riadenia činností takým spôsobom, aby sa vytvorila hodnota pre zákazníka a iné zainteresované strany. Výkonnosť organizácie sa môže zlepšovať s využitím procesného prístupu. Procesy sa riadia ako systém definovaný sieťou procesov a ich interakciami, ktoré tak vytvoria lepšie pochopenie pridanej hodnoty. Princípy procesného manažmentu vychádzajú z jeho podstaty a odlišnosti od funkčného manažmentu. Každý z podnikových procesov by mal mať svojho vlastníka, ktorý je zodpovedný za priebeh procesu. Procesné tímy majú veľkú právomoc a samostatnosť v rozhodovaní. Z čoho plynie ďalšia veľká výhoda procesného prístupu a to je flexibilita. Charakteristickou črtou pre procesne riadený podnik je efektívne riadenie znalostí. Znalosti ktoré sú potrebné pre výkon procesu a jeho efektívny priebeh. [12]



Obr. 2. Procesný prístup v systéme manažérstva kvality [12]

3.2 Požiadavky normy ISO 9001:2008

V roku 2008 vstúpila do platnosti nová norma ISO 9001:2008 „Systém manažérstva kvality, Požiadavky“ týkajúca sa požiadaviek na systém manažérstva kvality, podľa ktorej sa udeľujú certifikáty. Táto norma, z hľadiska štruktúry, nepredstavuje radikálne zmeny oproti

predošlej ISO 9001:2001. Uplatňuje sa v nej naďalej procesný prístup manažérstva a zabezpečenia kvality. [7]

ISO 9001:2008 určuje požiadavky na systém manažérstva kvality tam kde organizácia:

- Potrebuje predviesť svoju schopnosť trvalo poskytovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky zákazníka a použiteľných požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek,
- Chce zvýšiť spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému, vrátane procesov trvalého zlepšovania systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka a použiteľných požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek. [7]

Základnou požiadavkou tejto medzinárodnej normy je, že organizácia musí v súlade s ňou vytvoriť, dokumentovať, uplatňovať a udržiavať systém manažérstva kvality a neustále zlepšovať jej efektívnosť. Medzi činnosti, ktoré organizácia musí vziať do úvahy patrí:

- Identifikovať procesy potrebné pre systém manažérstva kvality a ich aplikáciu v rámci organizácie,
- Stanoviť kritéria a prostriedky pre efektívne fungovanie, monitorovanie, meranie, analyzovanie a riadenie týchto procesov,
- Zlepšovať efektívnosť systému manažérstva kvality včítane zlepšovania týchto procesov,
- Zabezpečiť dostupnosť zdrojov a informácií nevyhnutných na zabezpečenie prevádzky týchto procesov,
- Ak je zabezpečený akýkoľvek proces, ktorý ovplyvňuje zhodu produktu s požiadavkami externých zdrojov, musí organizácia zabezpečiť riadenie tohto procesu.

Pochopenie a využívanie tohto procesného prístupu je z hľadiska súladu s ISO 9001 dôležité, nakoľko požiadavky na dokumentované postupy sú výrazne zredukované. V článku sa tiež požaduje, aby procesy boli rozvíjané a uplatňované tak, aby bol vytvorený ucelený systém, rovnako ako sa požaduje, aby procesy boli riadené a neustále zlepšované. Je to podstata procesného prístupu a predstavuje jednu z hlavných zmien oproti ISO 9001:1994.

[4]

Norma ISO 9001:2008 uvádza procesný prístup ako aplikáciu systému procesov v rámci organizácie spolu s identifikáciou procesov a ich interakciou, ako aj ich manažerstvo. Procesný prístup použitý v rámci SMK zdôrazňuje dôležitosť pochopenia a splnenia požiadaviek, potreby chápať procesy v zmysle pridanej hodnoty, získavania poznatkov o výkonnosti a efektívnosti procesov a trvalého zlepšovania procesov na základe objektívnych meraní. Na všetky procesy sa dá aplikovať Demingov model PDCA (Plan-Do-Check-Act)

- Plánuj – určovanie cieľov a procesov nevyhnutných na dodanie výsledkov v súlade s požiadavkami zákazníka a politikou organizácie,
- Urob – zavedenie procesov,
- Prever – monitorovanie procesov a produktov, ich porovnávanie s požiadavkami na produkt,
- Konaj – realizácia činnosti pre trvalé zlepšovanie

V oblasti riadenia dokumentov platí zásada že ak je v norme vyjadrená požiadavka pre zdokumentovaný postup, znamená to že sa postup vypracoval, zdokumentoval, zaviedol a udržiava sa. [7]

3.2.1 Požiadavky na dokumentáciu

Dokumentácia je základom pre porozumenie systému, pre spoluúčasť a odovzdávanie procesov a požiadaviek systému v rámci organizácie, pre popísanie systému pre iné organizácie a pre stanovenie efektívnosti jeho uplatňovania. Od organizácie sa požaduje aby vytvorila, zdokumentovala, udržiavala a zlepšovala systém manažérstva kvality, pričom vrcholové vedenie musí zabezpečiť, aby tento systém bol tiež uplatňovaný. Znamená to že zdokumentovaný systém musí odrážať aktivity, ktoré sa naozaj používajú. [4]

Na druhej strane požiadavky na nadmerný počet zdokumentovaných postupov bol jedným z najviac kritizovaných aspektov ISO 9001:1994. Už norma ISO 9001:2000 urobila významný krok a táto požiadavka bola zmenená. Dôraz sa presunul na zdokumentovanie postupov, ktoré boli tvorené dvadsiatimi prvkami, na riadenie systému procesov s cieľom dosiahnuť špecifické ciele kvality. Organizácie mali podľa ISO 9001:1994 voľnosť pri stanovení rozsahu dokumentácie, v súvislosti s ISO 9001:2008 majú ešte viac voľnosti pri voľbe spôsobov a členení dokumentácie. [4]

Štruktúra dokumentácie sa skladá z troch úrovní.

1. Úroveň – Politika kvality, ciele kvality, príručka kvality
2. Úroveň – Organizačné smernice, Postupy, Záznamy
3. Úroveň – Technologické postupy, bezpečnostné predpisy, interné smernice [12]

Rozsah dokumentácie systému manažérstva kvality sa môže v jednotlivých organizáciách líšiť, a to s ohľadom na:

- Veľkosť organizácie a druh činnosti,
- Zložitosť procesov a ich vzájomné pôsobenie,
- Spôsobilosť pracovníkov.

Ako minimum musí dokumentácia zahrňovať vhodné kombinácie týchto dokumentov:

- Dokumenty popisujúce politiku kvality podľa požiadaviek normy ISO 9001 a obsahujúce ciele kvality
- Príručku kvality popisujúcu súčinnosť procesov v systéme manažérstva kvality. ISO 9001 požaduje, aby organizácia mala príručku kvality a aby príručka kvality splnila určité požiadavky. Príručka buď musí obsahovať zdokumentované postupy týkajúce sa procesov systému, alebo na ne musí odkazovať.
- Zdokumentované postupy popisujúce systém. Tieto dokumenty musia byť súčasťou príručky kvality alebo na ne musí príručka odkazovať. [4]

Norma ISO 9001 výslovne vyžaduje „zdokumentované postupy“ len na šiestich miestach

- Riadenie dokumentov
- Riadenie nezhodného produktu
- Nápravná činnosť
- Preventívna činnosť
- Riadenie záznamov
- Interný audit

Je však potrebné si uvedomiť, že organizácia musí mať dokumentáciu procesov systému a ich vzájomné súčinnosti. Spolu s príručkou tieto dokumentované postupy poskytujú mechanizmus pre odovzdávanie týchto procesov v rámci organizácie. [4]

3.2.2 Príručka kvality

Príručka kvality je dokument, ktorý popisuje celkový systém manažérstva kvality, jeho procesy a vzájomné vzťahy medzi procesmi. Príručka môže obsahovať buď podrobnejšie zdokumentované postupy, alebo na ne odkazovať. Mala by byť jednoznačná a to z dôvodu ľahšieho pochopenia systému manažérstva kvality. Formát a obsah príručky kvality by mal byť spracovaný spôsobom, ktorý opisuje, ako systém manažérstva kvality skutočne pracuje. Zatiaľ čo staršia verzia normy požadovala popis, ako je systém zdokumentovaný, novšia verzia požaduje, aby príručka obsahovala súčinnosti medzi procesmi, ktoré tvoria systém. [4]

3.2.3 Riadenie dokumentov

Dokumenty, ktoré sú súčasťou systému manažérstva kvality, musia byť riadené, aby bolo zaistené, že budú k dispozícii správne požiadavky. Nástroje riadenia musia zahrňovať rad špecifických činností. Aby sa zabezpečilo, že dokumenty budú adekvátne, požaduje sa, aby boli pred odovzdaním do užívania schválené. Podľa potreby sa vyžaduje preskúmanie, aktualizovanie a opätovné schválenie. Neexistuje žiadna stanovená požiadavka, aby preskúmania boli pravidelné alebo plánované, len je stanovené že sa vykonávajú podľa potreby. Ak je systém dokumentácie pulzujúci a jeho dokumenty sa používajú denne, môže byť postačujúce vykonávať preskúmanie len vtedy, ak je známa potreba vykonať zmenu. Každá organizácia by mala definovať proces preskúmania dokumentu, jeho revíziu a opakované schválenie, ktoré vyhovuje jej vlastným potrebám podnikania. [3]

3.2.4 Riadenie záznamov

Záznam je zvláštnym typom dokumentu a podlieha vlastným požiadavkám na riadenie. Dokumentácia záznamov je vykonávaná preto, aby bol poskytnutý dôkaz o tom, že určitá činnosť bola dokončená alebo že sa stala určitá udalosť. Záznamy sa tiež využívajú na to aby poskytli informácie o stave produktu. Zatiaľ čo iné typy dokumentov v systéme manažérstva kvality môžu vyjadrovať, čo sa má urobiť (súčasná a budúca opatrenia), záznamy

poskytujú dôkaz o tom, čo sa už stalo (minulé opatrenia). Rozsah záznamov musí byť prispôsobený tomu, aby záznamy nielen preukazovali zhodu s požiadavkami, ale aby preukazovali aj akékoľvek nutné opatrenia na dosiahnutie tejto zhody. Organizácie musia identifikovať záznamy, ktoré je potrebné uschovať spolu s časovou lehotou, počas ktorej musí byť každý druh záznamu uschovaný. Taktiež musí identifikovať podmienky skladovania a požadovanej ochrany záznamov, ktoré udržiava. Najmä je dôležité zvážiť, aký by mala na organizáciu dopad ich strata alebo ich zničenie. Musia byť urobené účinné opatrenia na zálohovanie záznamov skladovaných na magnetických médiách a pre vhodnú ochranu zálohových kópií. [4]

3.3 Zodpovednosť manažmentu

Jednou zo základných oblastí interných, ako aj externých auditov manažérstva kvality sú dôkazy o záväzku vedenia organizácie rozvíjať systém manažérstva kvality a zlepšovať jeho efektívnosť. Teda záväzok vrcholového vedenia sa podľa normy požaduje nie len pri vypracovaní systému manažérstva kvality, ale aj pri neustálom zlepšovaní jeho efektívnosti. Norma ISO 9001 pomerne presne definuje, čo je možné za také dôkazy považovať. Za principiálny dôkaz o záväzku vedenia je potrebné chápať vytvorenú, schválenú a na základe komunikácie s nižšími úrovňami organizácie i všeobecne akceptovanú politiku kvality ako aj súvisiace ciele kvality. Musí byť vytvorený proces nielen na vytvorenie povedomia o politike kvality a cieľoch kvality, ale tiež na udržiavanie tohto povedomia. [1]

3.3.1 Zameranie na zákazníka

Vrcholové vedenie musí zabezpečiť, aby požiadavky zákazníka boli stanovené, pochopené a splnené. Preto musí vedenie uvoľňovať adekvátne ľudské, finančné a materiálne zdroje na nasledovné parciálne procesy.

- Systematické skúmanie požiadaviek zákazníkov vhodnými metódami a postupmi,
- Rýchle a efektívne usporiadanie týchto požiadaviek, nakoľko v konkurenčnom prostredí rozhoduje okrem kvality faktor času a nákladov,
- Systematické monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov.

Neočakáva sa, že vrcholový vedúci pracovníci budú toto všetko vykonávať sami, ale musia byť schopní preukázať, že majú vytvorené procesy na plnenie týchto požiadaviek. [4]

3.3.2 Politika kvality

Norma požaduje, aby vrcholové vedenie stanovilo politiku kvality. Požiadavky na obsah samotnej politiky. [3]

- Má zodpovedať účelu organizácie,
- Zahrňovať záväzok na plnenie požiadaviek a neustále zlepšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality,
- Poskytovať rámec na stanovenie a preskúmanie cieľov kvality,
- Byť zverejnená a pochopená v rámci organizácie,
- Byť preskúmaná z hľadiska trvalej vhodnosti.

3.3.3 Plánovanie – ciele kvality

Norma vyžaduje aby ciele kvality boli merateľné. Zahrnuté ciele musia byť potrebné pre plnenie požiadaviek a produktov. Aby mohli byť takéto ciele stanovené, musia byť pochopené procesy, ktoré sú dôležité pri plnení požiadaviek. Výstupy z kľúčových procesov, ktoré sú dôležité pre zákazníka musia byť identifikované a procesy, ktoré tieto výstupy vytvárajú, musia byť správne pochopené. Túto základnú procesnú informáciu je možné použiť ako prvý krok pri stanovení dôležitých cieľov. Tak ako ciele prestupujú jednotlivými úrovňami a funkciami organizácie, môžu prijímať rôzne podmienky alebo termíny. Existujú tiež požiadavky, aby ciele boli konzistentné s neustálím zlepšovaním efektívnosti systému manažérstva kvality. V prípade že výstup neplní požiadavky zákazníka, môže zlepšenie systému manažérstva kvality s konkrétnymi cieľmi viesť k zlepšeniu efektívnosti pri dosiahnutí prijateľnej úrovne výkonnosti. V prípade, že výstup spĺňa požiadavky zákazníka môžu sa ciele týkať udržania alebo zlepšovania systému, tak aby požiadavky zákazníka mohli byť splnené rýchlejšie alebo s menšími prevádzkovými nedostatkami. [1]

3.3.4 Plánovanie systému manažérstva kvality

Keď má organizácia stanovené ciele, musí identifikovať a plánovať zdroje potrebné na ich dosahovanie. Plánovanie musí určovať a dokumentovať činnosti, ktoré sú potrebné na splnenie daných cieľov. Patrí sem:

- Identifikácia

- Plánovanie procesov systému manažérstva kvality
- Vzájomná súčinnosť medzi týmito procesmi

Plánovanie procesov na realizáciu výrobku je samostatnou úlohou. Plánovanie musí zahŕňať úvahy o plnení všetkých požiadaviek vrátane opatrení potrebných na neustále zlepšovanie procesov systému manažérstva kvality. To znamená že procesy merania, analýzy a skúmania, potrebné na dosahovanie zvýšenej efektívnosti systému manažérstva kvality, musia byť identifikované a prepojené ako súbor vzájomne sa podporujúcich činností. Nakoľko sa ciele priebežne skúmajú a menia, musí sa vyvíjať aj systém manažérstva kvality. Organizácie poskytujúce služby by mali v procese plánovania vziať do úvahy rozdiely pri stanovení cieľov pre tie časti organizácie, ktoré poskytujú služby v priamom kontakte so zákazníkom. Ciele ktoré sa týkajú úrovni poskytovaných služieb, môžu byť stanovené medzi organizáciou a zákazníkom. Definovanie kľúčových procesov ktoré skutočne vytvárajú služby pre zákazníka, môže napomôcť pri stanovovaní cieľov. [3]

3.4 Manažérstvo zdrojov

ISO 9001 definuje zdroje, ktoré sú potrebné pre celý systém manažérstva kvality. To znamená pre uplatnenie a zlepšovanie systému manažérstva kvality a pre zvyšovanie spokojnosti zákazníkov.

3.4.1 Poskytovanie zdrojov

Termín zdroj sa často používa aj vo vzťahu k pracovníkom. V skutočnosti sa tento článok normy týka všetkých zdrojov, potrebných na splnenie požiadaviek normy. Obyčajne sa sem radia:

- Pracovníci,
- Pracovný čas,
- Budovy,
- Zariadenia,
- Technické vybavenie,
- Materiály,

- Dodávky,
- Prístroje,
- Software,
- Dopravné zariadenia

Zdroje musia byť poskytované v primeranom časovom rámci. [4]

3.4.2 Ľudské zdroje

Norma zahrňuje všetkých pracovníkov, vykonávajúcich akékoľvek práce ovplyvňujúce kvalitu. Rovnako je objasnené hľadisko odbornej spôsobilosti. Písomné požiadavky na pracovné zameranie sú obyčajne potrebné pri správnom zaradovaní pracovníkov. Každý pracovník by mal byť odborne spôsobilý. Pred zabezpečením odbornej spôsobilosti pracovníkov musí norma identifikovať ich pracovné zameranie. Požaduje sa, aby všetci títo pracovníci boli odborne spôsobilí na základe vzdelania, výcviku a skúseností. Organizácia musí zabezpečiť, aký teoretický výcvik, semináre, praktický výcvik je potrebný, aby pracovník zapojený v systéme manažérstva kvality, bol odborne spôsobilý. Nie je to isté, ako stanovenie požiadaviek na pracovné miesto, v ktorých je stanovené, čo pracovník musí robiť a akú musí mať kvalifikáciu. V prípade že je potrebný výcvik, tento musí byť poskytnutý. Proces výcviku by mal odrážať potreby samotných pracovníkov na odbornú spôsobilosť tak, aby sa buď mohli stať odborne spôsobilými, alebo aby si odbornú spôsobilosť mohli zachovať.

3.4.3 Infraštruktúra

Táto časť zahrňuje všetky fyzické zdroje, okrem pracovníkov, potrebné na vytvorenie produktu a na jeho odovzdanie zákazníčkovi. Požiadavky na pracovníkov sú uvedené v časti ľudských zdrojov. Infraštruktúra je jasne definovaná a zahrňuje budovy, pracovný priestor a súvisiace vybavenie, pracovné zariadenie a podporné služby napr. doprava. Organizácia musí identifikovať, poskytovať a udržiavať zodpovedajúcu infraštruktúru pre všetky procesy v rámci systému manažérstva kvality. Dostupnosť zodpovedajúcich fyzických zdrojov je rovnako dôležitá aj v odvetví služieb. Pri organizáciách prevádzkujúcim skladové hospodárstvo je veľmi dôležitá dostupnosť skladišť v danej lokalite, ako aj ich náležitá spôsobilosť. Pri dodávateľských službách je bezpodmienečne vyžadovaná dostupnosť automobi-

lov, pri opravárenských službách zodpovedajúce diagnostické a meracie prístroje. Zvláštna doprava sa vyžaduje na dodávky produktov, ako sú napr. pohonné hmoty, oleje, mlieko. Sterilizácia zdravotníckych prostriedkov vyžaduje špeciálne zariadenia.

3.4.4 Pracovné prostredie

Začlenenie požiadaviek na pracovné prostredie aplikuje tento pojem na všetky procesy systému manažérstva kvality, potrebné na dosiahnutie zhody produktu. Ide o jasnejšie a širšie uplatnenie požiadaviek ako vo vydaní normy z roku 1994. Pracovné prostredie organizácie je možné považovať za kombináciu ľudských fyzických, ako aj fyzikálnych faktorov. K ľudským faktorom v pracovnom prostredí, ktoré môžu ovplyvniť zhodu výrobu, patria:

- Pracovné metódy,
- Bezpečnostné pravidlá a návody vrátane používania ochranných prostriedkov,
- Ergonómia.

Fyzické faktory môžu rovnako ovplyvniť schopnosť dosiahnuť zhodný produkt. Je dôležité riadiť tie faktory, ktoré ovplyvňujú znaky kvality produktu, nakoľko majú priamy dopad na schopnosť produktu vyhovovať špecifikáciám. [4]

K fyzickým a fyzikálnym faktorom ovplyvňujúcim pracovné prostredie môže platiť napr. teplo, hluk, svetlo, hygiena, vlhkosť, čistota, vibrácie, prúdenie vzduchu, znečistenie a podobne.

Ak organizácia stanoví, že je nevyhnutné riadiť pracovisko z hľadiska fyzických, alebo fyzikálnych faktorov je potrebné vziať do úvahy:

- Identifikovať normy, ktoré je potrebné dodržať,
- Zabezpečiť aby technické vybavenie spĺňalo tieto normy,
- Poskytnúť pracovníkom výcvik v otázkach noriem,
- Zakázať neoprávnený prístup na pracovisko,
- Zaviesť a udržiavať požadované fyzikálne podmienky,
- Udržať záznamy o podmienkach ako prostriedkov na preukázanie súladu s normami.

V súvislosti s nebezpečenstvom kontaminácie spotrebiteľských výrobkov je veľmi dôležitá osobná hygiena pracovníkov v potravinárstve a farmácii. Tieto procesy sú však riadené právnymi a technickými predpismi. [1]

3.5 Realizácia produktu

V tomto článku sa požaduje aby organizácie zvažili a plánovali všetky svoje procesy, ktoré ak sú vzájomne prepojené, budú mať za následok dodávku produktov, ktoré splnia požiadavky zákazníka, zabezpečia jeho spokojnosť a budú podporovať neustále zlepšovanie.

3.5.1 Plánovanie realizácie produktu

Tieto procesy musia byť pochopené nie len s ohľadom na samotné produkty, ale tiež v širšom kontexte cieľov organizácie a akýchkoľvek iných požiadaviek systému manažérstva kvality. Plánovanie procesov realizácie musí byť tiež zhodné s inými požiadavkami systému manažérstva kvality a musí byť zdokumentované spôsobom, ktorý je pre organizáciu vhodný. Plánovanie pre procesy realizácie musí odrážať ciele kvality a požiadavky na produkt, potrebu určiť zodpovedajúcu dokumentáciu, zodpovedajúce procesy, poskytnúť zodpovedajúce zdroje a technické vybavenie, špecifické pre produkt, požadované overenie, validáciu, monitorovanie, kontrolu a skúšanie vrátane kritérií nevyhnutných pre prijateľnosť produktu. Tiež sa vyžaduje aby organizácia si určila, aké záznamy sú nutné pre poskytovanie dôkazov, že procesy a výsledný produkt vyhovujú požiadavkám. [3]

3.5.2 Procesy týkajúce sa zákazníka – požiadavky produktu

Proces ponuky a objednávky má enormný dopad na spokojnosť konečného zákazníka. Ak nie sú požiadavky zákazníka obojstranne pochopené, je pravdepodobnosť dosiahnutia spokojnosti konečného zákazníka značne znížená. Je teda podnikateľskou nevyhnutnosťou mať na identifikáciu požiadaviek zákazníka vytvorený a zavedený efektívny proces. [4]

Prijatie objednávky alebo dopytu organizáciou, alebo ponuka organizácie vytvárajú záväzok organizácie plniť podmienky obsiahnuté v objednávke, alebo poskytnúť produkty zahrnuté v predmete ponuky alebo dopytu. Záväzok prijatý organizáciou zahŕňa nielen produkty definované, ale tiež súvisiace položky, napr. zhodu s uvedeným termínom dodávky, dodržiavanie citovaných externých noriem a zhodu s obchodnými podmienkami.

3.5.3 Komunikácia so zákazníkom

Určovanie požiadaviek zákazníkov je závažnou činnosťou a všeobecne vyžaduje určité funkcie a úrovne organizácií. Samotná organizácia by mala zvážiť, či má mať proces na zabezpečovanie zodpovednej komunikácie so zákazníkmi, ktoré sa týkajú informácií o produkte, dopytov, ponúk, vybavovania objednávok a spätnej väzby od zákazníka vrátane ich sťažností. Rozsah, ktorým by mal byť tento proces dokumentovaný, bude závisieť od veľkosti organizácie a od odlišnosti komunikácie so zákazníkom. [1]

3.5.4 Návrh a vývoj

Návrh a vývoj musia byť v organizácií plánované a riadené. V priebehu plánovania musia byť určené etapy návrhu a vývoja a tiež zodpovednosť a právomoc pri návrhu a vývoji. Výstup návrhu musí byť v takej forme, aby bolo možné overenie vo vzťahu k vstupom. Výstupy musia spĺňať požiadavky vstupu a poskytovať informácie pre nákup, výrobu alebo poskytovanie služieb. Vo vhodných etapách sa musí v súlade s plánovanými činnosťami urobiť preskúmanie návrhu a vývoja, aby sa vyhodnotila schopnosť výsledkov návrhu a vývoja plniť požiadavky. Overenie sa robí v súlade s plánovanými činnosťami tak, aby sa zaistilo, že výstupy z návrhu a vývoja spĺňajú vstupné požiadavky na návrh a vývoj. Musíme udržiavať záznamy o výsledkoch overenia. [7]

Typickým príkladom je vytvorenie určitého postupového diagramu projektu, ktorý bude zahrňovať príslušných pracovníkov, časové údaje a informácie o vzájomných vzťahoch. Existuje mnoho oblastí, ktoré je potrebné pri definovaní požiadaviek na produkt vziať do úvahy. Patria sem napríklad zákonné požiadavky a požiadavky predpisov, úvahy o životnom prostredí, národné a medzinárodné normy, bezpečnostné predpisy, potreby zákazníkov, náklady, minulé skúsenosti a prípady návrhov, ktoré sa vzťahujú k špecifickým objednávkam zákazníkom. [1]

3.5.5 Nakupovanie

Norma ISO 9001 umožňuje, aby si organizácie zvolili typ a rozsah riadenia. Mal by však byť odvodený od vplyvu nakupovaného materiálu na procesy realizácie výrobku. Ak má nakupovaný materiál malý dopad, je potrebné minimálne riadenie, ak má veľký dopad, buď na konečný výrobok, alebo na procesy realizácie výrobku, je potrebné mohutnejšie riade-

nie. Stanovenie charakteru riadenia je zodpovednosťou organizácie, nakoľko je potrebné vziať do úvahy požiadavky zákazníkov, predpisov, priemyslu a ďalšie príslušné požiadavky.

Dokumenty na nakupovanie by mali obsahovať informácie, potrebné na jasné oznámenie dodávateľom, čo chce organizácia nakúpiť. V prípade že ide o novo dodávané položky, alebo o položky u ktorých vznikla nejaká zmena musí byť špecifikovaný spôsob ich schválenia pred dodaním. Organizácia má mnoho voľnosti a flexibility pri zabezpečovaní, aby nakupovaný produkt vyhovoval požiadavkám. Vyžaduje sa však proces ktorý môže zahŕňať napr. certifikovanie dodávateľov, dohodnutú vstupnú kontrolu. Nech použijeme akúkoľvek metódu, musia sa činnosti overovania plánovať a efektívne uplatňovať.

3.5.6 Výroba a poskytovanie služieb

Organizácia musí plánovať a realizovať výrobu a poskytovanie služieb v riadených podmienkach. Väčšina výrobkov nepredstavuje žiadne väčšie ťažkosti pri ich overovaní podľa požiadaviek konečného spotrebiteľa. A to vizuálnou prehliadkou, priamym meraním znakov výrobku alebo kontrolou jeho vyhotovenia. Nemožnosť úplne overiť každý výrobok môže byť daný charakterom skúšania. V takýchto prípadoch musí byť proces validovaný.

3.6 Meranie, analýza a zlepšovanie

Jedna z požiadaviek normy ISO 9001 je meranie, analýza a zlepšovanie, ktoré sa úzko spája s procesmi realizácie produktu. Organizácia musí definovať a prakticky realizovať procesy v oblasti merania, analýzy a zlepšovania. Je tiež zodpovedná za rozhodnutie o tom, čo treba monitorovať a merať, aké analýzy by sa mali vykonávať a ako by sa mala analýza údajov, odvodených z monitorovania a merania využívať. Je treba zdôrazniť že organizácia si rozhoduje o určení spôsobu, miesta a doby merania a podľa dôležitosti aj o zázname z merania. Monitorovacie, meracie, analytické zlepšovacie procesy sú potrebné na zabezpečenie zhody manažérstva kvality a trvalé zlepšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality. Výsledok analýzy údajov a opatrení na zlepšovanie musí tvoriť vstup do procesu preskúmania vedením organizácie. [4]

3.6.1 Monitorovanie a meranie – spokojnosť zákazníka

Základným a hlavným cieľom ISO 9001 je zvýšiť dôraz na spokojnosť zákazníka, čo by malo byť prvoradým dôvodom existencie väčšiny organizácií. Meranie spokojnosti vykonáva organizácia zavedením, udržovaním procesov riadenia informácií a údajov týkajúcich sa spokojnosti zákazníka. Organizácia si určuje metódu, spôsob a interval merania. Proces musí zabezpečiť preukázateľnosť, aký stupeň dôvery má zákazník voči výrobku alebo službe poskytovanej organizáciou. Medzi príklady zdrojov informácií o spokojnosti zákazníka patrí:

- Sťažnosti zákazníkov,
- Reklamácie všeobecne,
- Informácie o záručných opravách,
- Štúdie o spokojnosti zákazníkov,
- Výsledky rokovania pracovných skupín so zameraním na určitý problém,
- Správy od spotrebiteľských organizácií a zväzov,
- Informácie z obchodných spoločností (napr. obchodné komory) a z priemyselných odvetví (napr. ministerstiev) a pod. [11]

3.6.2 Interný audit

Účelom týchto auditov je zabezpečiť, aby systém manažérstva kvality vyhovoval norme ISO 9001, ako aj zabezpečiť udržovanie a účinnosť tohto systému. Proces interného auditu musí vychádzať zo stavu a významu činností, oblastí a predmetov, rovnako aj výsledkov predchádzajúceho auditu. Platí však že voľba audítorov a vykonávanie auditu musí zabezpečiť objektivitu a nestrannosť procesu auditu a že interní audítori nesmú robiť audit vlastnej práce. Program interných auditov musí obsahovať aspoň:

- Plán a časový harmonogram špecifických činností, oblastí predmetov, ktoré sú predmetom auditu,
- Kvalifikovaných pracovníkov so zodpovedajúcou odbornou prípravou, školením alebo skúsenosťami, pričom títo pracovníci nesmú byť závislí na osobách u ktorých sa vykonáva audit.

Výsledky auditu musia byť oznámené tým útvarom, ktorých sa audit týka. Ide o záznam výsledkov auditu vrátane audítorských činností, oblastí a procesov, zistených odchýlok, stavu povinností v oblasti vykonania opatrení na nápravu z predchádzajúceho auditu systému a produktov, rovnako odporúčení na zlepšenie. Vedenie audítorského útvaru zodpovedá za včasné uplatnenie dokumentovaných opatrení na nápravu. [3]

3.6.3 Monitorovanie a meranie procesov

Organizácia musí mať k dispozícii objektívny dôkaz potvrdzujúci efektívne fungovanie a riadenie procesov pre monitorovanie a meranie všetkých procesov. V rámci toho je potrebné sledovať či sú uplatňované vhodné metódy na meranie procesov, či výsledky procesov spĺňajú požiadavky na výrobky a služby a či výsledky merania sú využívané na zlepšovanie interných procesov. [1]

Proces monitorovania musí byť vykonávaný v plánovaných intervaloch. Na základe interných auditov sa stanoví či systém manažérstva kvality vyhovuje plánovaným činnostiam, požiadavkám normy a systému manažmentu kvality organizácie. Program auditov sa musí plánovať s ohľadom na stav a dôležitosť procesov, ktoré sa majú podrobiť auditu, rovnako ako na výsledky predchádzajúcich auditov. Medzi následné činnosti sa musí zahrnúť overenie urobených opatrení a predloženie správy o výsledkoch overovania. [7]

3.6.4 Riadenie nezhodného produktu

Požiadavkou je zabezpečiť efektívne uplatňovanie procesov tak, aby sa zabránilo neúmyselnému užívaniu, použitiu, montáži, alebo inštalácii produktov, ktoré nie sú v zhode s požiadavkami. Požadujú sa dokumentované postupy zahrňujúce označenie, vytváranie záznamov o nezhodnom produkte a preskúmanie existujúceho problému. [1]

3.6.5 Analýza údajov

Organizácia musí určiť, zhromažďovať a analyzovať príslušné údaje, aby prezentovala vhodnosť a efektívnosť systému manažérstva kvality a posúdila, kde možno realizovať trvalé zlepšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality. Analýza musí poskytovať informácie o štyroch špecifických oblastiach:

- Spokojnosti zákazníka,

- Zhode s požiadavkami na produkt,
- Charakteristikách a trendoch procesov a produktov vrátane príležitosti na preventívnu činnosť,
- Dodávateľoch. [4]

Zhromažďovanie údajov musí vychádzať z relevantných zdrojov včítane interných auditov, nápravných a preventívnych opatrení, nezhodných výrobkov a služieb, reklamácií zákazníkov a výsledkov analýz ich spokojnosti.

3.6.6 Zlepšovanie

Organizácia musí trvalo zlepšovať efektívnosť systému manažerstva kvality prostredníctvom využitia:

- politiky kvality,
- cieľov kvality,
- výsledkov auditu,
- analýzy údajov
- nápravných a preventívnych činností
- preskúmania manažmentom.

Politika kvality musí obsahovať záväzok na neustále zlepšovanie, rovnako ako ciele kvality musia byť použité ako prostriedok na neustále zlepšovanie.

Nápravná činnosť musí byť vykonávaná aby odstránila príčiny nezhôd a zabránila ich opakovaniu. Požiadavky na určovanie príčin nezhôd a sťažností musia byť špecifikované dokumentovanom postupe. Musí existovať proces na hodnotenie potreby prijímať opatrenia, aby sa nezhody opakovane nevyskytovali. Na identifikáciu možných príčin problémov slúži preventívne opatrenie. Organizácia je povinná vypracovať zdokumentovaný postup, v ktorom sa definujú požiadavky na určenie potenciálnych príčin vzniku nezhody, realizácii preventívnych opatrení a sledovanie. Sledovanie má zabezpečiť účinné a dostatočné dokumentovanie prijatých preventívnych opatrení. [7]

3.6.7 Zásady manažerstva kvality

Norma ISO 9001 sa zakladá na ôsmich zásadách manažerstva kvality.

- a) Zameranie sa na zákazníka – organizácia závisí od svojich zákazníkov a preto majú chápať ich súčasne a budúce potreby. Mali by uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania.
- b) Vodcovstvo - Vodcovia určujú jednotu účelu a smerovanie organizácie. Majú vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom sa pracovníci plne zapoja do plnenia cieľov organizácie.
- c) Angažovanosť ľudí – Pracovníci na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využívať ich schopnosti v prospech organizácie.
- d) Procesný prístup – Želaný výsledok sa dosiahne, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces.
- e) Systémový prístup k manažerstvu – Identifikácia pochopenie a riadenie vzájomne previazaných procesov ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti organizácie pri dosahovaní jej cieľov.
- f) Trvalé zlepšovanie – Trvalým cieľom organizácie ma byť nepretržité zlepšovanie jej celkovej výkonnosti
- g) Rozhodovanie na základe faktov – Efektívne rozhodnutia sa zakladajú na analýze údajov a informácií.
- h) Vzájomne užitočné vzťahy s dodávateľmi – Organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí a ich vzájomne výhodný vzťah umocňuje schopnosť obidvoch vytvárať hodnotu. [4]

Tieto manažérske zásady sa spolu s procesným modelom stali základom nových požiadaviek revidovanej normy. [4]

4 ZAVÁDZANIE SYTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY

Kľúčovým faktorom udržania sa na trhu je vysoká kvalita. Jej dosiahnutie je bez účinného systému kvality takmer nemožné. Čoraz viac organizácií si v súčasnosti kladie otázky v súvislosti so zavádzaním systémov kvality, ich certifikáciou a prínosom pre organizáciu.

4.1 Faktory ktoré ovplyvňujú budovanie systému kvality

Zavádzanie systému kvality podľa normy ISO 9001 je spojené s vynakladaním množstva času s finančných prostriedkov. Podnikateľské subjekty sú na zavádzanie systémov kvality stále viac nútené zo strany odberateľov. Rad zákazníkov vyžaduje nezávislé potvrdenú dôveryhodnosť svojho dodávateľa. Splnenie tohto očakávania môže byť jedným z dôvodov rozhodnutia na zavedenie systému kvality. Ďalší dôvod prečo sa organizácie rozhodujú pre zavádzanie systémov kvality a ich následnú certifikáciu, obyčajne vyplýva z úsilia o dlhodobú prosperitu a udržanie si pozícií na trhu. Na základe viacerých prieskumov certifikovaných organizácií, bolo identifikovaných päť najdôležitejších faktorov, ktoré vplyvajú na vrcholový manažment, aby sa rozhodol zaviesť v nich systém manažérstva kvality. [1] Sú to:

- Zlepšenie spokojnosti zákazníkov,
- Certifikácia ako marketingový nástroj,
- Získanie konkurenčných výhod,
- Internacionalizácia trhov,
- Zlepšenie kvality vlastných produktov,

Avšak vlastné zavedenie má aj mnoho ďalších dôvodov, medzi ktoré patrí najmä:

- Skvalitnenie vlastnej prevádzky,
- Zvýšenie produktivity,
- Presná identifikácia vlastných obchodných cieľov a možnosť ich cielenej konfrontácie a realizácie v praxi,
- Dosiahnutie a udržovanie (zlepšenie) štandardne definovanej kvality produktu, ktorý je schopný neustále sledovať požiadavky zákazníkov a trhu,

- Získanie dobrého prehľadu a informovanosti, či kvalita, tak ako je naplánovaná, bola dosiahnutá alebo nie. Či je udržateľná a či sa činnosti vykonávajú požadovaným spôsobom,
- Schopnosť čitateľnej prezentácie vlastnej spôsobilosti pre zákaznícku verejnosť,
- Certifikácia a následné zverejnenie vlastnej spôsobilosti treťou stranou,
- Príležitosť súťažiť s renomovanými organizáciami.

Aký úžitok majú organizácie zo zavedenia systémov kvality? Organizácie dokázali znížiť náklady, zredukovať riziká, znížiť nezhody, zvýšiť produktivitu práce, zabezpečiť spoľahlivosť produkcie. Zavedenie systému kvality prispelo k jasnému určeniu zodpovednosti a povinností všetkých pracovníkov a k zvýšeniu dôvery zákazníkov. Tiež pomohlo zlepšiť štruktúru organizácii, podporiť trvalý odbyt produkcie a posilniť konkurencieschopnosť. Uvádza sa že okrem prínosov sa náklady na vybudovanie a certifikáciu systémov kvality vrátil o dva až štyri roky. [11]

Úspech, resp. neúspech zavedenia systému manažérstva kvality spočíva často v kompatibilitate koncepcie kvality. Keď je koncepcia kvality budovaná na modeli noriem ISO radu 9000 v súlade s podnikateľskou filozofiou organizácie alebo podnikateľská filozofia je tejto koncepcii prispôsobená, existujú dobré vyhladky na pozitívne výsledky zavedenia systému kvality. [4]

4.2 Požiadavky na systém

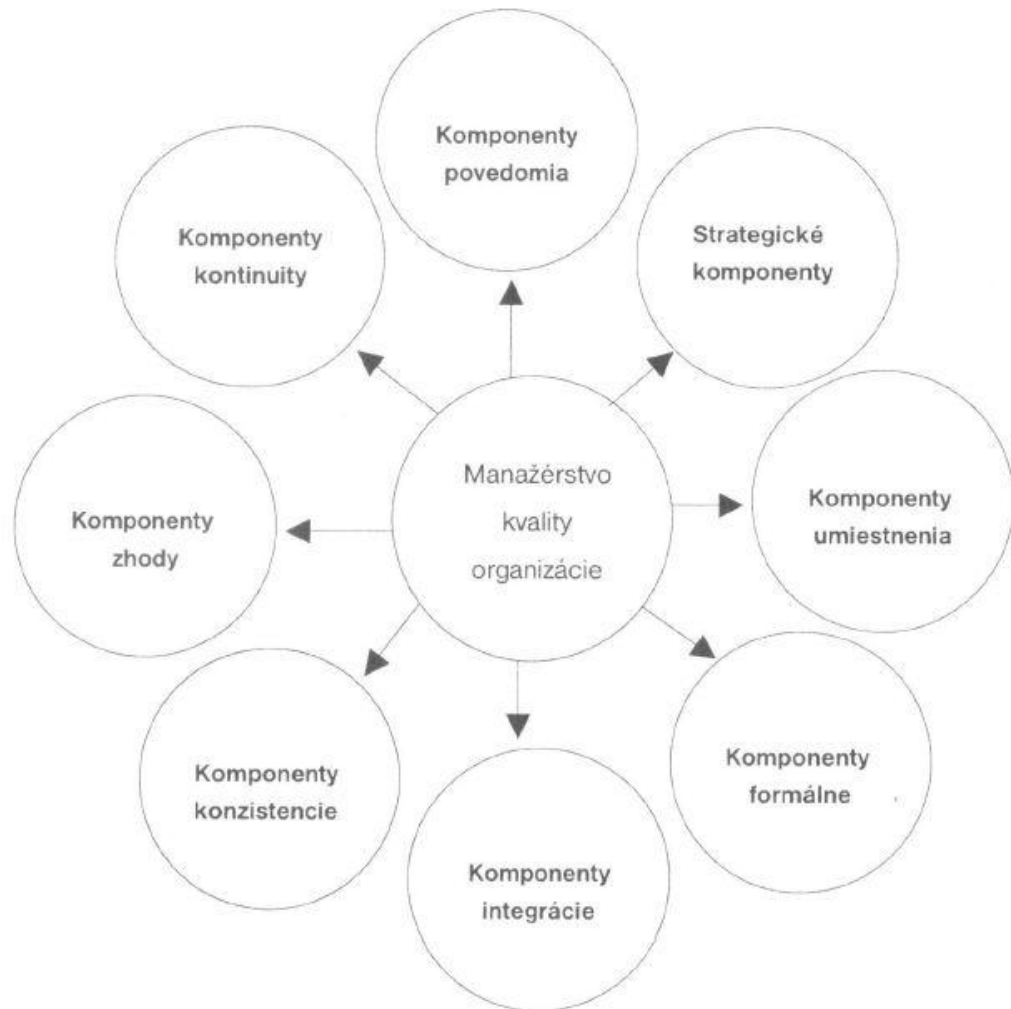
Pre vývoj a realizáciu systému manažérstva kvality musia byť v organizácii splnené určité požiadavky, aby mohol byť tento úspešne implementovaný. Požiadavky sú znázornené formou komponentov ktorým treba venovať pozornosť.

- a) Komponenty povedomia – Všetci pracovníci by si mali byť vedomí orientácie na kvalitu a zákazníka. Kultúra organizácie by sa mala vzťahovať nielen na správanie sa voči externým, ale aj interným zákazníkom. Je dôležité vypracovať a záväzne stanoviť jednotný, na zákazníka orientovaný pojem kvality.
- b) Komponenty stratégie – Základným predpokladom úspechu manažérstva kvality v organizácii je jeho strategické zakotvenie, aby sa orientácia na kvalitu nevyčerpala v jednotlivých operatívnych opatreniach. Všetky aktivity v oblasti kvality by mali

byť spojené pod jednu „strategickú strechu“, aby sa zaistila komplexná orientácia na zákazníka. To si žiada formulovanie dlhodobu orientovanej politiky kvality.

- c) Komponenty umiestnenia – Rôzne opatrenia v oblasti kvality by sa mali orientovať na postavenie organizácie, ktoré ma byť dosiahnuté, prípadne na organizáciu ponúkané produkty na trhu. Plánované postavenie organizácie určuje imidž, ktorý má byť dosiahnutý vo vzťahu k požiadavkám a predstavuje teda pre celú organizáciu platformu kvality, ktorá predstavuje orientáciu na produkty smerom von aj dnu.
- d) Komponenty formálne – Na vytvorenie formálnych princípov s cieľom presadenia konceptu manažérstva kvality je nutné, aby boli dané pracovníkom určité smernice pre ich činnosti vzťahujúce sa na kvalitu. Sú to účelné, písomne stanovené štandardy kvality pre všetky procesy vnútri organizácie.
- e) Komponenty integrácie – Z diferenciálnych opatrení a nástrojov oblasti kvality je potrebné utvorenie jednoty. Táto jednota zahŕňa vykonanie aktivít orientovaných na potreby a požiadavky interných aj externých skupín zákazníkov. Potrebný je obsahový a časový súlad rôznych konceptov a nástrojov kvality.
- f) Komponenty konzistencie – Rôzne opatrenia manažérstva kvality by nemali byť zákazníkmi či pracovníkmi vnímané protirečivo. Ale práve naopak mali by byť vnímané jednotne. Iritácia zákazníkov a základe nejednotnosti, môže viesť k problémom s dôveryhodnosťou alebo akceptáciou. Preto by malo byť v rámci manažérstva kvality stanovené, že sa nevyskytnú žiadne obsahové ani formálne protirečenia.
- g) Komponenty zhody - Systému manažérstva kvality môže byť úspešne implementovaný len vtedy, keď správanie sa pracovníkov medzi sebou v útvaroch bude zodpovedať správaniu sa voči externým zákazníkom. Orientácia na kvalitu a služby zákazníkom sa nesmie obmedzovať len smerom von. Pritom treba ustavične dbať, aby sa prísľuby kvality voči externým a interným požiadavkám zhodovali s cieľmi kvality.
- h) Komponenty kontinuity – Komplexný systému manažérstva kvality si vyžaduje dlhodobé využitie nástrojov zameraných na kvalitu. Ak chýba plynulé nasadenie opatrení zameraných na kvalitu, tak sa úspech orientácie na kvalitu dostaví len čiastočne. Napríklad výskum spokojnosti zákazníkov, alebo pracovníkov. Meranie

účinnosti by bolo len čiastočné a vedomie kvality u pracovníkov by mohlo byť dosahované len výnimočne. [4]



Obr. 3. Požiadavky na systém manažérstva kvality organizácie [4]

4.3 Základné etapy budovania kvality podľa ISO 9001

Normy radu ISO 9000 sú všeobecne použiteľné série noriem pre organizácie, či už pôsobia vo výrobnjej sfére, alebo vo sfére služieb, a to bez ohľadu na množstvo alebo typ produktu. Dokonca aj organizácia zložená z jedného človeka môže úspešne vyhovovať norme ISO 9001 k spokojnosti certifikačných orgánov. Avšak metódy vhodné pre väčšie organizácie sú zvyčajne dosť odlišné od metód, ktoré aplikuje malá. Bez ohľadu na veľkosť organizácie, majú všetky metódy spoločný jeden cieľ. A to minimalizáciu nepredvídaných nákla-

dov. Len tým že sa podniknú pozitívne preventívne kroky, bude organizácia schopná prežiť v stále sa zvyšujúcej konkurencii na trhu. [4]

Založenie a prevádzkovanie efektívneho systému manažérstva kvality nemusí byť pre organizácie finančne náročná úloha. Tajomstvo úspechu je v jednoduchosti. Je veľmi dôležité zabezpečiť, aby systému manažérstva kvality presne zodpovedal požiadavke organizácie. Z toho dôvodu každá organizácia musí mať svoj špecifický systém kvality. Norma ISO 9001 môže slúžiť ako kostra, na ktorú manažment organizácie obalí svoj charakteristický imidž a štýl. [3]

Vrcholový manažment musí venovať pozornosť trom zložkám v celom pláne.

- a) Zákazníci – Ak sa požiadavkám zákazníka nevyhoví v plnej miere, je nepravdepodobné, že organizácia získa opätovný odbyť, ktorý je základnou položkou nepretržitého rastu. Bez uspokojenia zákazníkov nebude tržba.
- b) Majitelia – Jedným z hlavných cieľov organizácie je vytvoriť prijateľnú návratnosť vložených kapitálových investícií. Ako je to zvyčajné na trhu, kde tvoria ceny produktov manažment musí byť stále informovaný o tom, aké sú výdavky na jednotlivé komponenty produktu z dôvodu udržania prijateľnej hranice ziskovosti. Príliš veľa nákladných chýb môže narušiť návratnosť investícií.
- c) Pracovníci – Najväčšími aktívami organizácie sú jej pracovníci. Ak sú správne aplikované normy ISO 9000, ak sú pracovníci dobre informovaní o cieľoch a zámeroch obchodnej politiky, povedie to k ich pracovnej spokojnosti.

Systém kvality sa nesmie stať nátlakom na efektívny chod organizácie. Kvalitne zostavený a dokumentovaný systém kvality je základom pre organizáciu, ktorá si želá vybudovať efektívny systém manažérstva kvality.

Etapy budovania systému manažérstva kvality - Budovanie systému manažérstva kvality po rozhodnutí vedenia a vytvorení tímu pre budovanie zahŕňa tieto etapy. Tie sa ešte členia podľa veľkosti organizácie. [1]

- Úvodná analýza systému riadenia kvality – úvodný analytický dotazník. Na základe porovnania požiadaviek normy ISO 9001 a existujúceho stavu riadenia v organizácii sa vypracuje dotazníkovou metódou analytická správa. Na základe tejto správy

sa vyhotoví podrobný harmonogram potrebných úloh na vybudovanie systému riadenia podľa normy.

- Školenie vrcholového vedenia – výklad jednotlivých článkov normy. Pre lepšie pochopenie a najmä podporu budovania systému. Preto sa realizuje výklad požiadaviek normy v úvode tvorby systému kvality.
- Identifikácia procesov – a identifikácia vzťahov zodpovednosti a právomoci. Norma ISO 9001 má ako jeden zo svojich princípov aj princíp procesného riadenia. Východiskom systému sú hlavné procesy poskytovania produktov. V rámci identifikácie procesov sa definuje zodpovednosť za ich realizáciu. Za každý proces je určená zodpovednosť a väzby na existujúce organizačné jednotky.
- Implementácia procesov definovaných normou - Norma ISO 9001 definuje procesy, ktoré musia byť v spoločnosti zdokumentované.
 - 1) Riadenie dokumentov
 - 2) Riadenie záznamom
 - 3) Riadenie nezhodného produktu,
 - 4) Interné audity
 - 5) Nápravné činnosti
 - 6) Nepreventívny činnosti
- Implementácia ďalších procesov požadovaných normou –
 - 1) Výber a hodnotenie dodávateľov,
 - 2) Preskúmanie manažmentom,
 - 3) Metrológia
 - 4) Vzdelávanie
 - 5) Spokojnosť zákazníka
- Implementácia požiadaviek normy – na všetky ostatné procesy, ktoré sa vykonávajú v organizácii. Okrem procesov, ktoré vyplývajú priamo z normy. Je potrebné ich opísať takým istým spôsobom, ako aj ostatné procesy. Nesmie sa zabudnúť na externé procesy. Externý proces je proces, ktorý zabezpečuje externá organizácia.

- Školenia interných audítorov – v norme ISO 9001 nie je priamo definovaná požiadavka na školenie interných audítorov. Interní audítori by mali byť kompetentní. Existujú tri základné prístupy.
 - 1) Školenie certifikovaným orgánom, ktorý vydá aj príslušný certifikát interného audítora, čím potvrdí jeho kompetentnosť.
 - 2) Školenie realizované v rámci organizácie, keď jeden certifikovaný audítor školí ostatných audítorov. Dokladom je prezentačná listina zo školenia.
 - 3) Poradenská organizácia, ktorá pomáha budovať systém, vyškolí aj interných audítorov a vyhotoví aj príslušne certifikáty. Organizácia následne musí konzultovať uznanie takéhoto školenia s certifikačným orgánom.
- Tvorba príručky kvality – Príručka kvality je vrcholným dokumentom systému kvality. Sú tam uvedené priame postupy, alebo odkazy na ne, predmet systému manažérstva kvality a najmä hierarchia procesov organizácie vrátane interakcií a zodpovednosti za ich priebeh.
- Záverečný prierezový interný audit – po ukončení budovania systému kvality sa vykoná záverečný interný audit, ktorý by mal potvrdiť zhodu s požiadavkami normy ISO 9001. V prípade zistenia nezhody sa táto odstráni ešte pred certifikačným auditom.
- Certifikačný audit – zabezpečuje ho certifikačná organizácia. Trvanie budovania systému kvality závisí predovšetkým na veľkosti organizácie a charakteru jej procesov. Malá organizácia môže systém vybudovať už za šesť mesiacov od rozhodnutia vedenia zaviesť požiadavky normy ISO 9001. Ďalším faktorom ktorý vplýva na trvanie budovania systému kvality, je akceptácia jeho funkčnosti. To znamená, že certifikačnej organizácii je potrebné dokladovať, že systém kvality je v praxi zavedený určité časové obdobie. Norma však nestanovuje, aké má byť toto obdobie. Je na certifikačnej organizácii, aké kritéria auditu používa. Táto požiadavka vyplýva najmä z potreby vykonania neplánovaného preskúmania manažmentom. Toto preskúmanie má presne definované vstupy a výstupy. Vstupy hodnotia funkčnosť systému – interné audity, spokojnosť zákazníkov, reklamácie, nápravné

a preventívne opatrenia. Tieto údaje sa však zhromaždia až za určitý čas, preto je požiadavka na trvanie systému, zo strany certifikačných organizácii oprávnená. [1]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. sa zaoberá veľkoobchodnou a predajnou činnosťou po celej Slovenskej republike. Obchodne zastupuje viacero výrobcov a producentov produktov pre opracovanie rôznych materiálov pre strojársky priemysel, automobilový priemysel, drevospracujúci priemysel a stavebný priemysel. Medzi obchodovaný sortiment patria najmä rezné a brúsne kotúče pre ručné, ale aj strojné náradie pre opracovanie ocele, nerezovej ocele, liatiny, zliatin hliníka a neželezných materiálov. Skladá sa zo šiestich zamestnancov a konateľa. Sídli v prenajatých priestoroch od kancelárskych, reprezentatívnych priestorov až po skladové priestory s regálovým systémom. Ich aktivity môžeme zaznamenať na celom území Slovenskej republiky. Stavajú svoj obchodný vzťah so zákazníkom na kvalite a spoľahlivosti.

5.1 História spoločnosti

Spoločnosť bola založená ako obchodná firma v roku 2007 so sídlom v Trenčíne ako obchodné zastúpenie spoločnosti KOVOKUBÁT, s.r.o. Pardubice. Od svojho počiatku bola spoločnosť zameraná na nákup, skladovanie a predaj rezných a brúsnych materiálov. Začínal ju budovať samostatne konateľ, v malých vlastných priestoroch a postupne sa dopracovala až do dnešnej podoby.

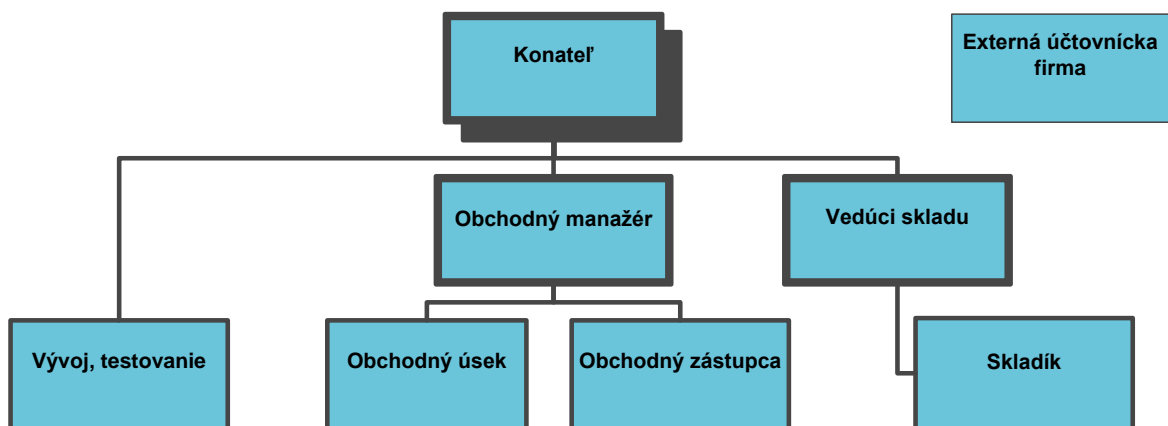
5.2 Činnosť spoločnosti

Spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. sa zaoberá veľkoobchodnou činnosťou a skladovaním rezných a brúsnych materiálov. Obchodne zastupuje v Slovenskej republike niektorých výrobcov profesionálneho náradia, špeciálne rezné a brúsne materiály pre ručné a strojné obrábanie. Potenciálni zákazníci vychádzajú najmä zo strojárkeho priemyslu ako sú výrobcovia oceľových konštrukcií, zámočnickej firmy, výrobcovia strojov, krbov, výrobcovia a opravovne vojenskej techniky, železničných vozidiel, automobilový priemysel. Ďalšou širokou skupinou je lákýrnický priemysel, spracovatelia dreva a výrobcovia nábytku. Poslednou skupinou je stavebný priemysel, ktorý zastupujú diamantové kotúče a nástroje. Obchodná činnosť sa zameriava na nadnárodné a veľké štátne spoločnosti, veľké, stredné a malé firmy, veľkoobchodné spoločnosti až po malé železiarstva a predajne s rozličným priemyselným tovarom.

Obchodný úsek sa stará o existujúcich zákazníkov a vyhľadáva nových potenciálnych zákazníkov. Zároveň zabezpečuje služby zákazníkom spojené s dodávkami materiálu, vytýpovaním vzoriek na testovania materiálu, komunikuje so zákazníkom, rieši jeho potreby a reklamácie. Pripravuje a realizuje predajné akcie a marketingovú činnosť. Novou aktivitou spoločnosti je testovanie materiálu a začínajúce aktivity vo vývoji nových technologických postupov brúsenia.

5.3 Organizačná štruktúra

Spoločnosť riadi konateľ samostatne, stará sa najmä o chod a financovanie spoločnosti a v menšej miere o obchodnú činnosť a testovanie materiálu. Obchodný manažér zodpovedá za obchodnú činnosť, obchodného zástupcu a obchodný úsek. Skladový úsek vedie vedúci skladu a ten sa zodpovedá konateľovi. Vedenie účtovníctva je zabezpečené externou firmou.



Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti

6 CIELE DIPLOMOVEJ PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je návrh zmien a odporúčenie postupu pre zavedenie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 v spoločnosti. Vysvetliť podstatu, význam a prínos systému kvality a normy pre firmu. Podľa normy budú prehodnotené všetky atribúty systému manažérstva kvality a zo štúdie súčasného stavu budú navrhnuté potrebné zmeny ktoré je nutné uskutočniť ak spoločnosť má záujem uspieť pri audite a získať tak certifikát a stať sa držiteľom systému kvality. Navrhnuté zmeny budú nápomocné pri riešení a vzniku nezhodného produktu, riadení procesov a budú napomáhať spoločnosti k neustálemu zlepšovaniu.

7 ODPORÚČANIE K ZAVEDENIU SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY PODĽA NORMY ISO 9001:2008

V tejto časti sa spomínajú základné odporúčania k efektívnemu zavedeniu systému manažérstva kvality. Je to postup krokov a rád ako postupovať pri zbere dát, údajov a informácií, vypracovanie dokumentácie a zlepšovanie pracovných procesov. Súčasťou je stanovenie politiky kvality spoločnosti GROSSMANN, s.r.o.

7.1 Zámer spoločnosti

Vedenie spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. uvažuje o zavedení systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 od roku 2012. Hlavným dôvodom je odstránenie alebo minimalizovanie chybovosti a reklamácií, prehľadné vedenie spoločnosti, upravenie procesov a zodpovednosti a nastavenie systému pre neustále zlepšovanie. Sekundárnym dôvodom je neustály rast dopytu po certifikovaných výrobkoch od certifikovaných dodávateľov.

7.2 Politika kvality

Bol vytvorený návrh politiky kvality pre spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. aby zodpovedal zámerom spoločnosti a zahŕňal angažovanosť vedenia a všetkých pracovníkov spoločnosti. Politika kvality v spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. bola vytvorená na mieru prostredia v organizácii, aby napomáhala neustálemu zlepšovaniu a rozvoju. Politika kvality musí byť vyvesená v spoločnosti na všetkých úsekoch na viditeľnom mieste na dosah každému zamestnancovi.

Politika kvality GROSSMANN, s.r.o.

Vedenie spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. vyhlasuje s vedomím plnej zodpovednosti pre ďalší rozvoj spoločnosti politiku kvality. V nej deklaruje zásadný postoj ku kvalite všetkých procesov vo firme. Základnou úlohou je zabezpečiť kvalitu a sústavné a cielené uspokojovanie všetkých zákazníkov dodávkami výrobkov vysokej kvality a úžitkovej hodnoty. Zároveň podpora profesionálnym prístupom zamestnancov a kvalitou služieb je základom úspechu v boji s konkurenciou a rozhodujúcim prvkom pre dosiahnutie trvalého úspechu a rozvoja spoločnosti.

Vedenie spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. preto požaduje za nevyhnutné zaviesť a naďalej zdokonaľovať systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008. Minimalizovať straty vyplývajúce z plytvania prostriedkami, nekvality dodávok a naďalej zostať spoľahlivým a vyhľadávaným obchodným partnerom.

Vedenie spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. požaduje za dôležité rozvíjanie aktívnej spolupráce s dodávateľmi a neustále zlepšovanie dodávateľsko-odberateľských podmienok a vzťahov.

Angažovanosť vedenia spoločnosti

Vedenie spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. sa zaväzuje:

- Trvalé vytváranie finančných, personálnych a organizačných zdrojov pre zavedenie a rozvíjanie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001.2008
- Na základe politiky kvality vytvárať každoročne nové merateľné ciele kvality
- Zaisťovať zaškolenie a výcvik zamestnancov, aby boli schopní plniť všetky požiadavky politiky kvality
- Neustále zlepšovať a kontrolovať funkčnosť systému

Angažovanosť zamestnancov spoločnosti

Všetci zamestnanci spoločnosti, na každom stupni organizačnej štruktúry, by si mali uvedomiť že svojim prístupom k práci dokážu ovplyvňovať kvalitu a následne spokojnosť zákazníka. Zaväzujú sa preto plniť predpisy a pracovné postupy a kontrolné postupy podľa stanoveného systému manažérstva kvality.

7.3 Zhromažďovanie informácií

Jednou so základných činností pri zavádzaní systému manažérstva kvality je zhromažďovanie dát a informácií. Tieto dáta a informácie sa týkajú chodu procesov v spoločnosti.

8 ANALÝZA STAVU, NÁVRH ZMIEN A ODPORÚČANÝ POSTUP ZAVEDENIA SMK PODĽA NORMY ISO 9001:2008

V nasledujúcej kapitole je vytvorená analýza a predstavenie súčasného stavu s ohľadom na systém manažérstva kvality v spoločnosti. Podľa normy ISO 9001:2008 navrhujeme postup k zavedeniu systému manažérstva kvality tak aby všetky kroky boli zrozumiteľné a ľahko aplikovateľné v praxi. Pri každej stati normy je posúdenie súčasného stavu, uvedená prípadná nezhoda s normou a návrh doporučených opatrení.

8.1 Dokumentácia SMK

Norma ISO 9001:2008 vyžaduje aby si organizácia vytvorila, udržiavala a zlepšovala vlastný systém manažmentu kvality. Táto požiadavka nie je napĺňaná. V spoločnosti nie sú dokumentované politika kvality, ciele kvality a úplne chýba príručka kvality. Aj keď vezmeme na zreteľ že sa jedná o malú obchodnú spoločnosť, je dokumentácia SMK nedostatočná.

Odporúčané opatrenia:

Aj keď boli nájdené nedostatky v dokumentácii dá sa potvrdiť že celkom jednoduchý systém kvality funguje efektívne. Neprišlo k stretu s prípadmi nekvality, alebo reklamácie vážnejšieho charakteru zo strany zákazníka. Je to spôsobené hlavne veľkosťou spoločnosti. Keďže sa jedná o malú obchodnú spoločnosť so šiestimi zamestnancami, dajú sa procesy riadiť podľa interných nariadení a riešenie nezhody sa vykonáva okamžite s úpravou internej smernice. Pri plánovanom rozvoji spoločnosti sa však tento systém stáva rizikovým. Záujmom vedenia spoločnosti je mať dokumentáciu v poriadku, pre ľahšiu kontrolu všetkých procesov a celého systému kvality v organizácii. Zavedenie SMK podľa normy ISO 9001:2008 môže pomôcť pri plánovanom rozvoji spoločnosti a tiež pri riadení zložitejších procesov.

8.1.1 Politika kvality

V spoločnosti nie je vytvorená politika kvality.

Odporúčané opatrenia:

Návrh politiky kvality pre spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. je uvedený v prílohe P II.

8.1.2 Průručka kvality

Průručka kvality nie je vytvorená.

Odporúčané opatrenia:

Návrh průručky kvality pre spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. je uvedený v prílohe P I. Je však potrebné dopracovať spoločne s vedením spoločnosti niektoré jej súčasti.

8.1.3 Riadenie dokumentov

Riadenie dokumentov je ďalšou nedostatočne riadenou oblasťou. Stretávame sa s formálnymi nedostatkami ako napríklad: schválenie dokumentov kým a kedy. Nedostatočne označovanie dokumentov a čísla strán.

Odporúčané opatrenia:

Priorita sa kladie na vypracovanie zoznamov všetkých dokumentov ktoré vyžadujú stanovený postup. Plán riadenia všetkých dokumentov vrátane ich preskúmania a obnoveného schválenia. Pred vydaním nových dokumentov je treba preveriť ich primeranosť. Po vydaní dokumentov je treba zaistiť ich dostupnosť na pracovisku pre prístup zo strany všetkých zamestnancov. Dokumenty musia mať uvedenú svoju platnosť, pri revíznej kontrole dôjde k ich prehodnoteniu, buď sa zaradia späť, alebo dôjde k ich vylúčeniu a následnej skartácii. Aby nedošlo k zámene a použitiu vylúčených dokumentov, navrhujeme vyradené dokumenty viditeľne označiť nápisom „VYRADENÝ DOKUMENT“. Je dôležité zaistiť čitateľnosť dokumentu aj po dlhšiu dobu alebo v nepriaznivých podmienkach. Čo je vyššia vlhkosť, prašnosť atď. Z toho dôvodu sa odporúča dokumenty v sklade zaliať do fólie.

Všetky vytvorené dokumenty budú uchovávané v elektronickej forme, na zálohových médiách. Archivácia tlačенých dokumentov bude zakladaná do jednotlivých častí zakladača ktorý bude umiestnený k kancelárii vedenia spoločnosti. Archivácia elektronickej dokumentov bude zálohovaná v neprenosnom PC v kancelárii vedenia spoločnosti. Zároveň kópia dokumentov bude uložená na externom médiu. Aby v archíve boli uchované vždy aktuálne a nové dokumenty bude vždy v pravidelne dohodnutom intervale prevedená aktualizácia archívu.

Na všetkých dokumentoch musí byť uvedené:

- Názov,
- Dátum vydania a dátum revízie
- Číslo dokumentu
- Označenie revízie
- Čísla strán
- Kto dokument vypracoval
- Kto dokument schválil.
- Kto dokument posúdil
- Počet výtlačkov
- Účinnosť od

Tab. 1. Označovanie dokumentov

Logo spoločnosti	Druh dokumentu:		Vydanie:	
	Označenie dokumentu:		Revízia:	
	Názov dokumentu:		Počet strán:	
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	

Dokument	Vypracoval	Posúdil	Schválil	Počet výtlačkov:	
Meno a priezvisko				Číslo výtlačku:	
Dátum				Účinnosť od:	
Podpis					

Vzor riadeného dokumentu je uvedený v prílohe P III.

8.1.4 Riadenie záznamov

Záznamy slúžia na zobrazenie súčasných a historických údajov o prevedených činnostiach, a dosiahnutých výsledkoch. Tieto záznamy v spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. nie sú a neboli nikdy vedené.

Odporúčané opatrenie:

Vedenie spoločnosti, konateľ a poverení pracovníci vytvoria zdokumentovaný postup tvorby záznamov. Tento postup tvorby záznamov bude vychádzať z logickej postupnosti a následného prepojenia týchto dokumentov. Vyhotovia hlavný zoznam záznamov o kvalite ktorý musí vykazovať stav všetkých revízií dokumentov. Tento zoznam musí byť dobre dostupný a zároveň ošetrený pred použitím nesprávneho dokumentu. Záznamy budú logicky potriedené a založené v zložkách a zakladačoch v kancelárii vedenia spoločnosti. Pre zaručenie prístupu vždy k platnému dokumentu je nutné neplatné dokumenty odstrániť. Vydaním nových záznamov prekontroluje a následne schváli konateľ spoločnosti.

8.2 Zodpovednosť manažmentu

Zodpovednosť za kvalitu má v súčasnosti konateľ a obchodný manažér. Ale pracovník zodpovedný za vedenie a kvalitu nie je pevne stanovený.

8.2.1 Zodpovednosti a právomoci

Stanovenie zodpovednosti je dokumentované len čiastočne a to hlavne so zamestnancami v nižších úrovniach organizačnej štruktúry. Obchodný manažér nemá písomne spracovaný a založený dokument o zodpovednosti a právomoci vzhľadom k systému manažérstva kvality.

Odporúčané opatrenia:

Je potrebné jasne definovať zodpovednosti a právomoci všetkých zamestnancov aj vedúcich pracovníkov spoločnosti. Pracovníci ktorý ovplyvňujú kvalitu v organizácii dostanú vypracované presné popisy práce. Je dôležité aby zodpovednosť a právomoci dobre poznali všetci ktorých sa to týka. Zodpovednosť za kvalitu poniesie obchodný manažér. Ten bude predkladať konateľovi všetky zdokumentované správy o výkonnosti a funkčnosti systému.

8.2.2 Plánovanie

V súčasnosti prebiehajúce plánovanie je skôr v obecnej rovine, a nie je na dostatočnej úrovni. Majú stanovené krátkodobé ciele kvality. Napr. Zníženie chybovosti vychystania materiálu pod 5%, udržanie rýchlosti dodania skladového materiálu max. do 48 hodín kde-

koľvek v Slovenskej republike, rast obratu o 15% a udržanie pohľadávok po splatnosti pod 30%. Úplne chýbajú dlhodobé ciele.

Odporúčané opatrenie:

Plánovanie cieľov kvality je nutné prehodnotiť a postaviť ich do roviny ťažko vykonateľných, ale realizovateľných. Aby realizácia cieľov bola od začiatku dosiahnuteľná. Strategické ciele v dlhodobom horizonte určí konateľ spoločnosti. Ciele kvality na nižších úrovniach vypracuje konateľ spoločne s obchodným manažérom a vedúcim skladu. Všetky ciele musia byť zdokumentované a dobre dostupné. Strategické ciele môžu byť zobrazené na dobre viditeľnom mieste pre motiváciu všetkých zamestnancov spoločnosti. Pri vypracovávaní cieľov je nutné myslieť na ich merateľnosť a kontrolu. Dobré postavené ciele zaručia neustále zlepšovanie kvality.

8.2.3 Interná komunikácia

Prenos informácií má nesmierne dôležitú úlohu v budovaní systému manažérstva kvality. Priamo ovplyvňuje pracovný výkon zamestnancov a pracovné vzťahy na pracovisku. Komunikácia musí byť presná, čo najjednoduchšia, vecná, adresná a rýchla. Musí rovnako pracovať na všetkých úrovniach.

Odporúčané opatrenia:

Pre lepšiu orientáciu predstavuje sa tabuľka so spôsobmi internej komunikácie.

Tab. 2. Interná komunikácia

Spôsob komunikácie	Prostriedok komunikácie	Forma komunikácie
Verbálny	Telefón, priama reč	Školenie, porada, neformálna schôdzka
Písomný	List, dokument doručený osobne, alebo poštou	Dokumenty, správy, hlásenia, schránky
Elektronický	Informačná sieť, fax, el. médiá	Dokumenty v el. forme, e-mail, na el. médiach

Vzhľadom k tomu že sa jedná o malú spoločnosť nevyskytujú sa závažnejšie nehody s normou.

8.2.4 Preskúmanie manažmentom

V súčasnosti sa preskúmanie systému manažérstva kvality manažmentom nevykonáva.

Odporúčané opatrenia:

Preskúmanie systému manažmentom je nutné vykonávať v pravidelných intervaloch. Pretože pre tento proces potrebujeme dostatok vstupných informácií, je dobré využiť výsledky z vykonaného interného auditu. Ďalšie informácie dokážu získať zo spätnej väzby od svojich zákazníkov. Pre získanie presnejších a kvalitnejších informácií od zákazníkov, odporúčame použiť dotazník. Realizáciu zabezpečí obchodný manažér a obchodník ktorí majú priamy kontakt a vzťah so zákazníkmi. Obchodný manažér pravidelne preskúma výkonnosť procesov a zhodu s požiadavkami a zistené výsledky prekonzultuje s konateľom. Vzor dotazníka spokojnosti zákazníka je uvedený v prílohe P IV.

8.3 Manažérstvo zdrojov

Poskytovanie zdrojov je v systéme manažérstva kvality zásadné. Vedenie spoločnosti musí poskytovať v dostatočnej miere ľudské, materiálne a finančné zdroje pre rozvoj systému.

8.3.1 Poskytovanie zdrojov

Poskytovanie zdrojov je zabezpečované v dostatočnej miere. Keďže sa jedná o obchodnú spoločnosť myslíme tým vybavenie kancelárií, spotrebný materiál, reklamná činnosť, čistiace práce ktorý je zaisťovaný niekoľkými vybranými dodávateľmi. Nákup vozidiel, údržba a pravidelný servis, telekomunikačné služby a vybavenie, počítače a servis výpočtovej techniky sú realizované cez zmluvných partnerov. Do poskytovania zdrojov zaradujeme aj školenia a tréningy zamestnancov. Všetky zmluvy a dopyty sú dokumentované a prehľadne zaradené v zložkách v kancelárii vedenia spoločnosti.

Odporúčané opatrenia:

Zaisťovanie zdrojov je v spoločnosti na dostatočnej úrovni a preto sa odporúča pokračovať v zabehnutom systéme.

8.3.2 Ľudské zdroje

Všetci zamestnanci spoločnosti splňajú odbornú spôsobilosť pre výkon danej pracovnej pozície. O každom je vedený osobný spis ktorý obsahuje všetky osobné dokumenty zamestnanca. Je vedený podrobný plán a dokumentácia všetkých školení a tréningov zamestnancov. Od školení BOZP, školení skladového systému, účtovného programu, cudzieho jazyku, predajných schopností, manažérskych schopností, technologických postupov v oblasti brúsenia až po školenia referentov, vodičov.

Odporúčané opatrenia:

V tejto časti sa zatiaľ neodporúča nič meniť.

8.3.3 Pracovné prostredie

Spoločnosť sa skladá z troch hlavných častí. Kancelárske priestory, skladové priestory a testovacie pracovisko. Všetky priestory má spoločnosť v dlhodobom prenájme a preto za technický stav zodpovedá prenajímateľ. Na pracovisku v kancelárskych priestoroch je dostatok miesta a vonkajšieho svetla. Vybavenie je šité na mieru pre potreby zamestnancov. Jediným mínusom je že kancelárie sú otočené na juh a pretože je budova presklená v horúcejšom počasí stúpa teplota až cez 30°C. Žalúzie na oknách sú z časti nefunkčné ale aj v prípade funkčnosti dochádzalo k prehrievaniu prostredia.

Odporúčané opatrenia:

V kancelárskych priestoroch odporúčame nákup a montáž klimatizačnej jednotky, ktorá plne odstráni prehrievanie priestorov. Zároveň je potrebné opraviť pokazené žalúzie pre zatienenie. Tieto opatrenia vyriešia problém s prehrievaním priestorov.

Testovacie pracovisko ako jediné v spoločnosti sa približuje výrobným prevádzkam. Využíva sa testovanie produktov a vývoj technológií opracovania. V zimných mesiacoch je priestor uzavretý a vykurovaný. Aj keď sa testovacie pracovisko využíva nepravidelne, vplyvom väčšej záťaže a uzavretého priestoru hlavne v zimných mesiacoch môže opätovne dochádzať k zvýšenej prašnosti. Zamestnanci sa chránia potrebnými ochrannými prostriedkami.

Odporúčané opatrenia:

Odporúčame nákup a montáž odsávania, ktoré vyrieši problém so zvýšenou prašnosťou.

8.3.4 Infraštruktúra

Skladový priestor ktorý sa stretáva s opačným efektom, ako kancelárske priestory. Sklad je vykurovaný dvoma veľkými radiátormi z plynovej kotolne. V zimných mesiacoch pri nízkych teplotách dochádza k poklesu teploty v sklade na 10°C a následnému zvýšeniu vlhkosti. Práve zvýšenie vlhkosti negatívne vplýva na kvalitu niektorých materiálov, obzvlášť lepených nekonečných pásov a niektorého brusiva na podklade. Už v minulosti vznikli prípady keď sa zvýšenou vlhkosťou materiál znehodnotil. A boli nutné zvýšené náklady na jeho vysušenie. Vykurovanie skladu je nedostatočné.

Odporúčané opatrenia:

Skladové priestory vyžadujú viac úprav. Jedným je zabezpečenie lepšej izolácie vstupnej brány. Práve cez ňu je zaznamenaný najväčší únik tepla. V nadväznosti na to je potrebné nájsť najvýhodnejšie riešenie pre zvýšenie výkonu kúrenia, alebo pridaním vykurovacieho telesa, alebo iným technologickým riešením.

8.4 Realizácia produktu

Spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. sa zaoberá veľkoobchodnou a skladovou činnosťou, ich zákazníkmi sú výrobné spoločnosti aj obchodné firmy. To znamená že požiadavku na produkt a kvalitu sú určované mnohými zákazníkmi.

8.4.1 Plánovanie a realizácia produktu

Všetky obchodné činnosti sú sledované a zaznamenávané a prehľadne zakladané. Pri veľkej škále zákazníkov a šírke sortimentu okolo 900 položiek je nutné monitorovať požiadavky zákazníkov aj pri opakovaných objednávkach od rovnakého zákazníka, pretože požiadavka sa môže líšiť na každej objednávke. Chýba kontrolný proces potvrdenia objednávky. Stáva sa prípad že zamestnanci obchodného úseku pre zaneprázdnenosť nepotvrdia objednávku zákazníkovi, čím zvyšujú riziko nenaplnenia požiadavky zákazníka. Ďalšie nasledujúce procesy sú zvládnuté dobre, prehľadne vedené a monitorované. V prípade nedodania kompletnej objednávky dodávateľom existuje síce evidencia, ale nie je zabezpečený proces dodatočnej kontroly. Dochádza tým niekedy oddialeniu plnenia požiadavky zákazníka.

Pri vychystávaní materiálu v sklade dochádza k chybovosti pri vychystaní materiálu, či už nedodaním kompletnej požiadavky, alebo dodaním nesprávnej položky. Spôsobene to je nedostatočnou výstupnou kontrolou. Výsledkom je reklamácia zo strany zákazníka, nekvalita zo strany dodávateľa. Za následok to má označenie dodávateľa za nespoľahlivého a vyššie náklady na expresnú dopravu k zákazníkovi.

Odporúčané opatrenia:

Pre odstránenie nekvality zo strany obchodného úseku pre nepotvrdenie objednávky zákazníkovi je odporúčaná zmena v nasledujúcom procese. Pri spracovaní objednávky kompetentným zamestnancom obchodného úseku, tento zamestnanec skôr ako začne spracovávať požiadavku zákazníka okamžite vystaví zákazníkovi potvrdenie objednávky. V prípade potvrdenia objednávky e-mailom zamestnanec viditeľne označí, v pravom hornom rohu značkou PO (potvrdenie objednávky), iniciálami mena zamestnanca JN (Jozef Nováčik) a dátumom vo formáte dd.mm.rrrr (1.4.2013), na vytlačенú objednávku, ktorú až následne začne spracovávať v informačnom systéme. V prípade vystavenia dokumentu potvrdenia objednávky, tento dokument pripne k fyzickej objednávke. V ktoromkoľvek štádiu a pracovaní s objednávkou je jasne viditeľné či daná objednávka bola potvrdená zákazníkovi a kým. Pretože všetky prijaté objednávky sú vytlačené a vložené do zložky, nové objednávky, nemôže sa stať že by niektorá objednávka nebola potvrdená.

Pre vznikajúcu nekvalitu v procese vychystávania tovaru zamestnancami skladu sa navrhuje nasledujúca zmena. Najlepšie by bolo proces vychystávania realizovať dvoma nezávislými ľuďmi. Ale keďže v sklade sa pohybuje len skladník a často sa strieda s vedúcim skladu, nie je táto podmienka v súčasnej dobe naplniteľná. Preto sa navrhuje rozdeliť proces vychystania do dvoch krokov. A to, skladník prevezme expedičné doklady vezme si vychystávací vozík medzi regálový systém a pripraví si všetok tovar na vozík. Potom príde k vychystávajúcemu boxu a pri balení materiálu do kartónov opäť prekontroluje či nachystaný materiál spĺňa požiadavku na dokladoch. Čo potvrdí pečiatkou kontroly na dodacom liste. Týmto krokom zdvojíme vizuálnu kontrolu vychystávaného materiálu, čím znížime chybovosť.

8.4.2 Procesy týkajúce sa zákazníka

Keďže sa jedná o obchodnú spoločnosť, požiadavky zákazníka by mali byť uvedené na každej objednávke. Zákazník si môže tovar objednať elektronicky - mailom, faxom alebo telefonicky. Práve pri spracovaní telefonickej objednávky sa stáva že si ju pracovník poznačí na papier. Aj keď sa ju snaží vybaviť čo najskôr, stali sa prípady že na ňu pozabudol a spracoval ju v systéme neskôr, čo spôsobilo že sa objednávka nestihla vychystať a bola doručená zákazníkovi s meškaním o deň, alebo došlo k nepresnosti plnenia.

Odporúčané opatrenia:

Odporúča sa zaviesť formulár na telefonické objednávky. Pri telefonickom hovore si zamestnanec obchodného úseku vyberie formulár pre telefonické objednanie a priamo do formulára zapíše všetky požiadavky zákazníka. Formulár plnohodnotne zastúpi riadnu objednávku od zákazníka. Tento formulár by mal obsahovať nasledujúce údaje:

- Názov spoločnosti
- Kontaktná osoba
- Číslo objednávky (TO + dátum + poradové číslo v dni napr. TO12031301)
- Požadovaný termín dodania
- Objednané položky (kat. číslo, popis, počet kusov)
- Dátum
- Kto objednávku vystavil

Formulár je uvedený v prílohe P IV.

8.4.3 Návrh a vývoj

Spoločnosť sa zaoberá veľkoobchodnou činnosťou a vývoj technológií brúsenia a testovanie materiálu je len zanedbateľnou časťou aktivít spoločnosti pre vlastné použitie. Testovanie konkurenčných a vlastných produktov slúži pre porovnávanie výkonnosti a životnosti brusiva výhradne pre obchodný úsek. Vývoj nových technológií opracovania neprebíha pravidelne a taktiež výhradne pre vlastné potreby. Navrhnutá technológia sa zatiaľ ďalej nepredáva len slúži pre nákup nových produktov s podporou predaja a podpory získania nových zákazníkov. Všetky testy materiálu sú zaznamenávané a zakladané do

zložky, pre možnosť porovnania. Vzhľadom k tomu že nemôžeme hovoriť v týchto podmienkach o vývoji ako takom, nebudeme v súčasnej dobe vkladať tento bod do systému manažérstva kvality.

Odporúčané opatrenia:

V budúcnosti ak sa spoločnosť začne viac zaoberať vývojom technológií a začne aj vyvinuté technológie predávať, bude potrebné zahrnúť túto kapitolu do systému manažérstva kvality.

8.4.4 Nakupovanie

Nákup materiálu je zaisťovaný obchodným úsekom. Pri spracovaní objednávky zákazníka môže nastať situácia že požadovaný tovar nie je na sklade v požadovanom množstve, alebo nie je skladovaný vôbec. V tomto prípade je nutné materiál objednať. Podľa typu materiálu vystaví kompetentný zamestnanec objednávku na dodávateľa. Tu ešte zamestnanec zhodnotí podľa požadovaného termínu dodania či tovar objedná v ten samý deň pre urgentné dodanie, alebo pridá do hromadnej objednávky. Hromadná objednávka sa pripravuje pravidelne každý utorok, kedy sa kontrolujú skladové zásoby pod minimom. Podľa systému sa doplní objednávka na skladové zásoby a tiež pre jednotlivé požiadavky zákazníkov. Objednávky sú evidované v systéme, kde prehľadne vidieť všetky objednávky a ich stav. Či je dodaná, dodaná kompletne, čiastočná dodávka, nedodané objednávky, alebo položky. Proces objednávania je prehľadný a kontrolovateľný.

Odporúčané opatrenia:

Proces objednávania je na dobrej úrovni.

8.4.5 Výroba a poskytovanie služieb

V tejto časti sa spomína len poskytovanie služieb, keďže spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. je obchodnou spoločnosťou a v súčasnosti nič nevyrába. Poskytovanie služieb v obchodnej činnosti je jedným z mnohých predajných nástrojov a cesta ako uspokojiť potreby zákazníka, alebo si zvýšiť konkurencieschopnosť. Najväčšou a zároveň najnákladnejšou časťou služieb je zabezpečenie dopravy k zákazníkovi. Konateľ pravidelne každoročne vypracuje prieskum trhu a výber dopravcu. Prieskum spočíva v oslovení dopravcov a výbere najvýhodnejšej kalkulácie respektíve ponuky. Následne s vybratým dopravcom podpíše zmluvu

na ďalší kalendárny rok. Zmluvy sú založené v zložke v kancelárii vedenia spoločnosti. V súčasnosti ponúka spoločnosť GROSSMANN, s.r.o. službu bezplatnej dopravy do 24 hodín kamkoľvek na Slovensku, priamo na adresu zákazníka. Hodnota služby je v rýchlosti dodania tovaru a vtom že zákazník nemusí nikam pre tovar chodiť, je mu doručený priamo so skladu.

Odporúčané opatrenia:

Keďže rýchlosť dodania je často rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim získanie objednávky, alebo partnera, odporúčame pre okruh cca. 20-30 km blízkych partnerov obslúžiť vlastnou dopravou. Dopravu by vedel zabezpečiť vedúci skladu, alebo skladník, firemným vozidlom, ktoré majú k dispozícii pre potreby skladu, alebo administratívy. Vedúci skladu naplánuje cestu a vybaví viacero objednávok, alebo návštev zákazníkov v tomto smere, aby sa vyhol veľkým prejazdom. Získajú tým možnosť dodať materiál ešte v tom samom dni, keď vznikne zákazníkovi problém a potrebuje materiál ihneď. Pre vzdialenejších zákazníkov sa vlastnou dopravou dá vybaviť aj veľká, ťažká objednávka ktorej doprava cez dopravcu je drahšia. Bolo by to na zvážení a kalkulácii vedúceho skladu.

Ďalšou veľmi zaujímavou službou je dodávka presne objednaného množstva. Hodnota je vtom že zákazníkovi dodajú presne objednané množstvo a nie len celé balenia. Zákazník zaplatí len za to čo skutočne potrebuje a nie materiál ktorý by mu stál na sklade.

Odporúčané opatrenia:

Vychystávanie presne objednaných množstiev oceňuje viacero zákazníkov. Odporúča sa tento krok zvážiť pri málo predajnom tovare. Keďže výrobca, alebo dodávateľ často posieľa materiál na sklad spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. v celých baleniach, často sa stáva že po odobratí len časti materiálu z balenia, ostáva málo predajný tovar v zostatkoch na sklade. Niekedy sa stane že tento materiál leží sklodom dlhý čas a je nepredajný. Preto odporúčame málo predajný tovar vychystávať v celých baleniach. Samozrejme že to je na posúdení pracovníkmi obchodu a prípadne na dohovore so zákazníkom. Ušetria sa tak nemalé finančné prostriedky, ktoré na sklade viaže nebonitný materiál.

Veľké medzinárodné spoločnosti ktoré využívajú informačné systémy často vyžadujú uvádzať na všetkých dokladoch (potvrdenie objednávky, dodací list, faktúra) ich vlastné číslovanie položiek. Práve to, nie je schopný naplniť každý dodávateľ. Spoločnosť

GROSSMANN, s.r.o. disponuje systémom ktorý takéto možnosti má len veľmi obmedzené.

Odporúčané opatrenia:

Práve posledné spomenuté služby v uvádzaní čísla položiek veľkých spoločností sa dá vyrieši. Odporúča sa nakontaktovať na dodávateľa informačného systému a celú problematiku s ním prebrať. Pretože táto možnosť v systéme je, ale nepracuje korektne pri všetkých dokladoch. Týmto by sa spoločnosť stala opäť konkurencieschopnejšia.

8.5 Meranie, analýza a zlepšovanie

Meranie, analýzy a zlepšovanie sú dôležité práve pre zaistenie zhody produktu s určenými požiadavkami.

8.5.1 Monitorovanie a meranie

Počas roka dochádza k monitorovaniu a meraniu procesov, nie sú však používané žiadne štatistické metódy a dokumentácie ktoré by pomáhali k zlepšovaniu a zaznamenaniu tohto procesu. Spätná väzba že tovar a služby zodpovedajú požiadavkám sa uskutočňuje monitorovaním produktu.

Ku kontrole materiálu dochádza pri troch procesoch:

- Naskladnenie materiálu do skladu – pri prijímaní tovaru na sklad zodpovedný zamestnanec vizuálne prekontroluje tovar.
- Inventúra skladu – pri inventúre sa tovar opäť vizuálne skontroluje, zároveň sa otvoria aj uzavreté škatule a kontroluje sa doba použiteľnosti materiálu
- Vychystanie materiálu zákazníkovi – opäť sa materiál vizuálne skontroluje a vychystá podľa dokladov

Pri obchodnej spoločnosti môžeme merať viacero faktorov.

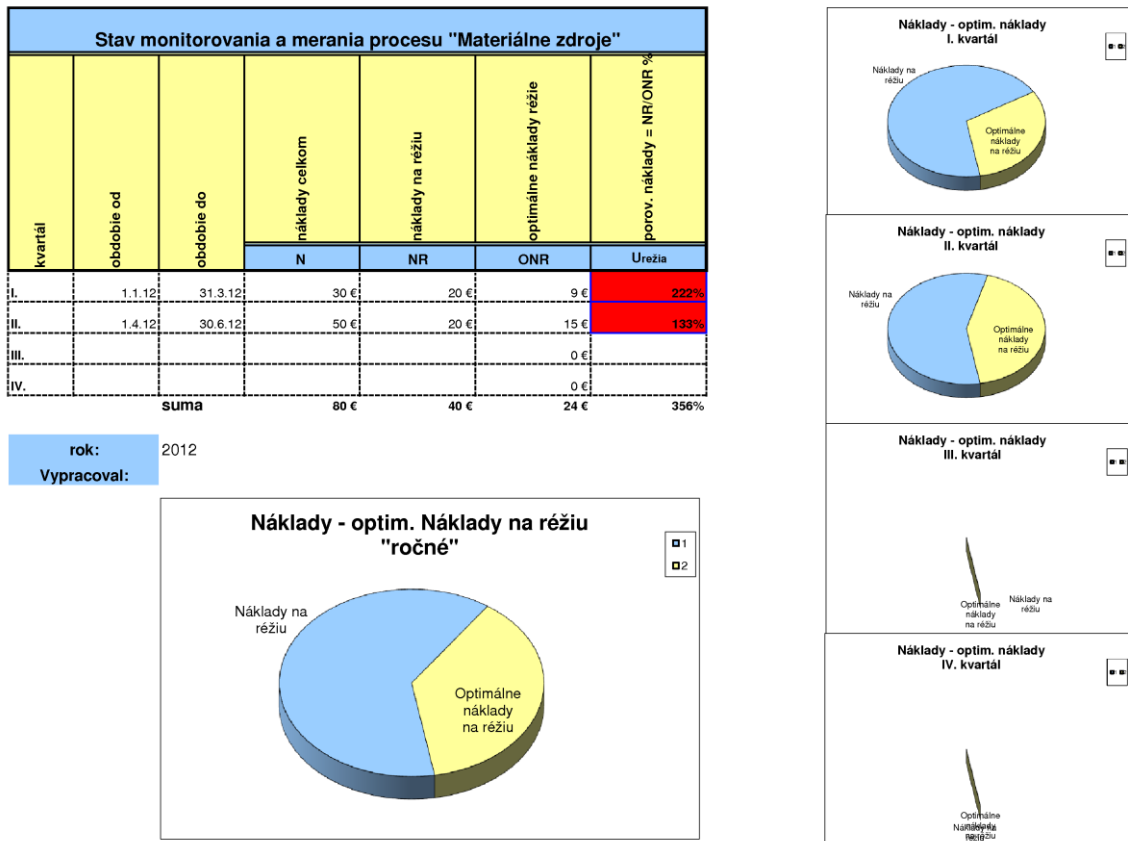
- Reklamácie
- Úspešnosť obchodníkov
- Efektivitu obchodu

- Bonitu skladových zásob
- Náklady
- Bonitu zákazníka
- Hospodársky výsledok
- Ciele
- Spokojnosť zákazníka

Odporúčané opatrenia:

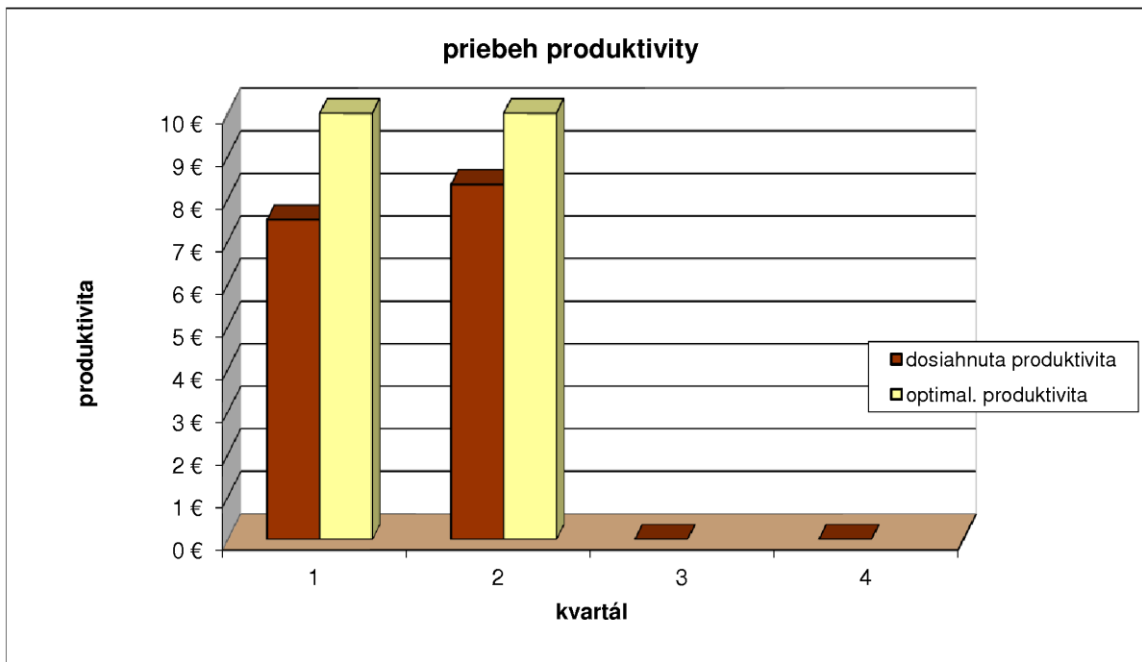
V súčasnosti sa spoločnosť zameriava viac na meranie interných procesov. Spokojnosť zákazníka je meraná len verbálne pri osobných návštevách obchodníkmi. Fakt že aj dlhodobý obchodný vzťah so zákazníkom nezaručuje že zákazník je zo všetkým spokojný. Preto sa odporúča pre sledovanie spokojnosti vytvoriť dotazník ktorý jeden krát ročne obchodný úsek rozpošle svojim zákazníkom. Následne ich vyhodnotí zodpovedný obchodný zástupca a posunie vedúcemu obchodného úseku. Všetky dotazníky budú riadne zaevidované a vyhodnotené. Pri každom bode dotazníka ktorý zákazník označí ako nespokojný, musí uviesť aj dôvod svojej nespokojnosti, alebo lepšie čo môže dodávateľ urobiť aby bol zákazník spokojný. Následne na základe námietok zákazníka spoločnosť nájde riešenie nápravy. Dotazníky budú založené do zložky a uložené v kancelárii vedenia spoločnosti. Dotazník spokojnosti je uvedený v prílohe P V.

Na obrázkoch 5 a 6 sú uvedené príklady monitorovania merania procesov materiálnych zdrojov a ľudských zdrojov.



Obr. 5. Monitorovanie a meranie procesu Materiálne zdroje

Stav monitorovania a procesu "Ľudské zdroje"							
kvartál	obdobie od	obdobie do	Fakturovaná cena práce	priemerný počet zamestnancov	Produktivita za sledované obdobie	optimálne produktivita	porov. produktivita = PP/PPopt %
			O	Pz	PP=O/Pz	PPopt	Uproduktivita
I.	1.1.12	31.3.12	45 €	6	8 €	10 €	75%
II.	1.4.12	30.6.12	50 €	6	8 €	10 €	83%
III.			0 €				
IV.			0 €				
suma			95 €	12	16 €	20 €	158%



rok: 2012
 Vypracoval:

Obr. 6. Monitorovanie a meranie procesu Ľudské zdroje

8.5.2 Riadenie nezhodného produktu

Ak vznikne nezhodný produkt, musí byť tento produkt prehodnotený k ďalšiemu využitiu. Keďže nie sme vo výrobnjej ale obchodnej spoločnosti za produkt budeme považovať:

- Materiál - tovar
- Služby – obchodné podmienky, dodacie podmienky, platobné podmienky

Schválenie a vytvorenie postupu pre materiál má v kompetencii vedúci skladu. Schválenie a vytvorenie postupu pri službe má v kompetencii vedúci obchodného úseku, ktorý tiež určí prípadný postup prepracovania. Tento postup nie je dokumentovaný a ani neexistuje o ňom žiaden záznam o kvalite. Nie je kde by sa zaznamenal výskyt nezhodného produktu a tiež záznam o prepracovaní a kontrole produktu.

Odporúčané opatrenia:

V prípade výskytu nezhodného produktu je treba vytvoriť dokumentovaný jednoznačný postup ako s ním nakladať. Tieto postupy vytvoria vedúci úsekov. Tiež sa vytvorí záznam o nezhodnom produkte a jeho opätovnej kontrole, ktorý sa bude archivovať. Všetky záznamy budú založené v zložke a umiestnené v kancelárii vedenia spoločnosti.

8.5.3 Analýza údajov

Vedúcimi útvarov sú analyzované údaje týkajúce sa zhody požiadaviek na produkt u zákazníkov. Výstupy a história týchto analýz nie je zdokumentovaná.

Odporúčané opatrenia:

V pravidelných intervaloch je potrebné analyzovať a vyhodnocovať zhodu produktu s požiadavkami, spokojnosť zákazníkov, hodnotenia zákazníkov a dodávateľov a vývoj trendov produktov. Ďalej je potrebné analyzovať všetky procesy, viesť o nich záznamy a zakladať do určenej zložky.

8.5.4 Zlepšovanie

Vedúci prevádzok a vedenie spoločnosti sa snažia hľadať nové cesty k zlepšovaniu, ale nedá sa povedať že by išlo o cieľový proces, ale skôr o operatívne postupy ktoré vznikajú na základe vzniku nezhody. Čím riešia nezhodu až vtedy keď vznikne a nijak nedokážu vzniknutej nezhode predchádzať.

Odporučené opatrenia:

Je potrebné identifikovať postupy pre nápravu vzniknutej nehody a preventívne opatrenia pre možné nehody. V prvom rade je potrebné, tak ako už bolo popísané v kapitolách predtým, jednoznačne poveriť zodpovednosťou jedného zamestnanca. V tomto prípade to je obchodný manažér, ktorý bude zodpovedný za riešenie reklamácií a nehody, aj tých ktoré ešte nevznikli a bolo možné ich predvídať, alebo im predchádzať. Aj na takýto typ nehody je treba sa pripraviť. Je treba vypracovať vývojový diagram súčasného systému a vyhodnotí sa jeho efektívnosť. Následne sa zabezpečia zdroje čo môžu byť záznamy, alebo aj nevhodný produkt. Obchodný manažér preskúma a zlepšuje procesy pre analýzu vzniku nehody a práve touto analýzou procesov určí konečné riešenie a zavedie opatrenia ktoré zabránia opakovanému vzniku nehody. Vyhodnotia sa postupy a zavedú trvalé zmeny ktoré napomôžu k trvalému zlepšovaniu.

9 ZHODNOTENIE A POSTUP NÁVRHU ZAVEDENIA SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY

V tejto stati na základe predchádzajúcich kapitol, pre všetky uvedené nezhody s normou, bolo navrhnuté riešenie a postup nápravy.

9.1 Zhodnotenie návrhov a odporučené pre zavedenie SMK

Systém manažérstva kvality sa postupne po krokoch uvedie do zhody s normou.

- Bol vypracovaný návrh a jednotlivé kroky pre zavedenie systému manažérstva kvality v obchodnej spoločnosti GROSSMANN, s.r.o.
- S vedením spoločnosti boli predložené všetky dôvody pre zavedenie systému kvality výhody a prínos pre spoločnosť.
- Prebehla analýza súčasného stavu spoločnosti s ohľadom na atribúty SMK na jednotlivých úrovniach riadenia a celej organizačnej štruktúre spoločnosti.
- S vedením spoločnosti sa stanovili ciele kvality, ktoré spoločnosť chce naplniť za pomoci SMK.
- Bola predstavená norma ISO 9001:2008 a podstata SMK
- Boli prejdené všetky požiadavky na dokumentáciu
- Boli prepracované jednotlivé procesy a analýzy ich stavu.
- Bol navrhnutý systém pre vedenie dokumentácie, riadenie dokumentov a riadenie záznamov pre jednotlivé procesy.
- Spoločne s vedením spoločnosti bol navrhnutý vzor politiky kvality, príručka kvality.
- Boli preskúmané ľudské zdroje, pracovné prostredie na všetkých útvaroch spoločnosti a infraštruktúra.
- Na základe štúdie a informácií od vedenia a zamestnancov spoločnosti boli spracované procesy týkajúce sa zákazníkov, požiadavky na produkt, komunikácie so zákazníkom.

- Zvlášť bol venovaný priestor nákupu materiálu a procesom na poskytovanie služieb.
- Boli navrhnuté metódy na analýzu údajov, riadenia nezhodného produktu.
- Monitorovanie procesov a návrh zlepšení.
- Organizácii bolo odporúčané spracovať dokumenty na prípravu a zaškolenie zamestnancov v súvislosti so zavedením systému manažérstva kvality.
- Jeden zo záverečných bodov bol odporúčaný spoločnosti preskúmať celý systém vedením spoločnosti, vytvoriť zápis z preskúmania a potvrdiť všetkými zodpovednými osobami.

Odporúčané opatrenia:

Pri týchto všetkých krokoch, opatreniach, dokumentoch, ktoré musia byť v súvislosti so zavedením systému manažérstva kvality vypracované, bola navrhnutá príručka SMK.

V prílohe diplomovej práce sú uvedené návrhy príručky kvality, politiky kvality spoločnosti, je tam vzor riadeného dokumentu, forma telefonickkej objednávky a dotazníka spokojnosti zákazníka.

9.2 Postup zavedenia systému manažérstva kvality

Postup pre zavedenie systému manažérstva kvality v spoločnosti

- Tvorba úvodnej analýzy SMK – na základe požiadaviek normy ISO 9001:2008 a existujúceho stavu riadenia v organizácii GROSSMANN, s.r.o. sa vypracuje dotazníkom analytická správa. Správa slúži na vyhotovenie podrobného harmonogramu potrebných úloh na vybudovanie SMK.
- Školenie vedenia spoločnosti – pre podporu budovania systému riadenia kvality je bezpodmienečná podpora vedenia. Preto vedenie, konateľ a obchodný manažér, budú konfrontovaný s výkladom požiadaviek normy ISO 9001:2008.
- Identifikácia procesov – pretože norma ISO 9001 má ako jeden zo svojich princípov aj princíp procesného riadenia východiskom SMK sa tak stanú hlavné procesy poskytovania produktov a najmä ich väzby na ostatné procesy riadiaceho a kontrol-

ného charakteru. V rámci procesov bude určená priama zodpovednosť za ich realizáciu.

- Implementácia procesov – v tejto časti zavádzania SMK sa definujú procesy ktoré musia byť v spoločnosti zdokumentované. Riadenie dokumentov, záznamov a nezhodného produktu, interný audit, nápravná činnosť a preventívna činnosť.
- Implementácia ďalších procesov – do tejto časti spadajú procesy ako: výber a hodnotenie dodávateľa, preskúmanie manažmentom, metrológia, vzdelávanie a spokojnosť zákazníka.
- Implementácia požiadaviek normy – do tejto časti sú zaradené všetky ostatné procesy vykonávané v spoločnosti. Spadajú sem aj všetky externé procesy ktoré zabezpečuje externá organizácia. V spoločnosti GROSSMANN, s.r.o. je to vedenie účtovníctva cez externú účtovnú firmu.
- Školenie interných audítorov – norma ISO 9001:2008 neuvádza priamo požiadavku na školenie interných audítorov. Interný audítor musí byť kompetentný.
- Tvorba príručky kvality – (vrcholný dokument systému kvality) v príručke sú uvedené priame postupy, hierarchia procesov a zodpovednosti za ne. Návrh príručky kvality je uvedený v prílohe P I.
- Záverečný interný audit – potvrdzuje zhodu s požiadavkami normy ISO 9001:2008. V prípade že sa zistí nezhoda, musí sa odstrániť pred certifikačným auditom.
- Certifikačný audit – audit zabezpečí certifikačná organizácia. Pre zníženie času samotnej certifikácie je dôležité sa včas prihlásiť na certifikačný audit. Pretože od prihlásenia sa na audit po získanie a doručenie samotného certifikátu môžu uplynúť aj dva mesiace. Ďalším faktorom ovplyvňujúcim čas získania certifikátu je podmienka normy dokladovať, že systém kvality je v praxi zavedený už určité obdobie. Aj keď norma vôbec neudáva takéto obdobie, je na certifikačnej organizácii aké kritéria certifikačného auditu použije. Hodnotiť sa bude predovšetkým funkčnosť systému ako: spokojnosť zákazníkov, reklamácie, preventívne opatrenia.

Odporúčané opatrenia:

Odporúča sa osloviť viacero certifikačných organizácií, odoslať žiadosť o cenovú ponuku a na základe informácií z webu, telefonického kontaktu a ponuky sa rozhodnúť pre jednu z nich. Následne začať prístupové jednanie.

ZÁVER

Súčasný stav v obchode odzrkadľuje situáciu na trhoch, keď ponuka vysoko prevyšuje dopyt. Veľká a zostrujúca konkurencia kladie omnoho vyššie nároky na chod, riadenie všetkých činností spoločnosti. Ak spoločnosti chcú zachovať svoju konkurencieschopnosť musia sa neustále snažiť zvyšovať efektivitu všetkých činností od nákupu materiálu až po expedíciu a dodanie produktu zákazníkovi, či sa jedná o tovar, alebo služby. Zároveň je potreba sa zamerať na efektívne znižovanie nákladov a zvyšovanie kvality procesov a neustále sledovať a uspokojovať požiadavky zákazníkov. Práve systém manažérstva kvality napomáha firmám k neustálemu zlepšovaniu a zameraniu sa na potreby zákazníka.

Cieľom práce bolo analyzovať procesy a chod obchodnej spoločnosti GROSSMANN, s.r.o, navrhnúť kroky pre zavedenie a implementáciu systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 do chodu spoločnosti. Po preskúmaní atribútov normy bolo zistené že najslabšou stránkou chodu spoločnosti je dokumentácia postupov a procesov a dokumentovanie záznamov. Tvorba dokumentov nie je riadená a zväčša nie sú dokumenty vytvárané vôbec. Následnou slabinou odhalenou pri analýze je absencia postupov a popisov práce. Chýba stanovenie zodpovednosti manažmentu a kompetentných zamestnancov za kvalitu a riadenie procesov. Veľkým nedostatkom je nedostatočné stanovenie a kontrola dosiahnuteľných cieľov, ktoré by mali byť motorom pripravovaného rozvoja spoločnosti.

Spoločnosť aj napriek vysvetleným nedostatkom dosahuje na trhu dobré výsledky, dodávať kvalitné produkty a služby a uspokojovať požiadavky zákazníkov. Čím si drží svoje meno kvalitného a spoľahlivého dodávateľa. Zároveň zavedením systému manažérstva kvality dôjde v spoločnosti k uzdraveniu a lepšiemu riadeniu interných procesov, zníženiu chybovosti, zvýšeniu konkurencieschopnosti a kvality, rozvoju spoločnosti a získaniu nových príležitostí na trhu.

Diplomová práca odporúča opatrenia, ktoré povedú k odstráneniu nedostatkov a nezhody vo firme. Práve tieto odporúčenia spoločnosti uľahčia zavedenie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 a tiež uľahčia ich zavedenie a implementáciu do praxe a chodu spoločnosti a tým docielia očakávaný výsledok. Zároveň by mala byť aj motiváciou k čo najskoršiemu rozhodnutiu vedenia spoločnosti k zavedeniu SMK. Verím že práca splní svoj cieľ dopomôže zavedeniu SMK v spoločnosti a trvalému zlepšovaniu a rozvoju spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Nenadál, J.; Noskiewičová, D.; Petříková, R.; Plura, J.; Tošenovský, J. Moderní systém řízení jakosti. Praha: Management Press, 2002. 284s. ISBM: 8072610716
- [2] ČSN EN ISO 9001:2008, Systémy managementu jakosti. ÚNMZ, 2009
- [3] Nenadál, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Management Press, 2008. 377s. ISBN 8072611867
- [4] Mateides, A., Manažerstvo kvality: História, koncepty, metody. EPOS, 2006. 751s. ISBN:8080576564
- [5] Peach, R.W.; Peach, B.; Ritterová, D.S. Příručka ISO 9000:2000. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. ISBN:800201514-2
- [6] ISO 9001 [online], [cit. 2013-02-02], Dostupné na internete: <http://www.qscert.sk/iso-9001/>
- [7] STN EN ISO 9001:2009, Systém manažerstva kvality, Požiadavky
- [8] Dokumentácia k systému manažerstva kvality [online], [cit. 2013-02-12], Dostupné na internete: <http://www.poling.sk/dokumentacia-k-systemu/>
- [9] Hrubec, J.; Virčíková, E. a kol. Integrovaný manažérsky systém. Nitra: SPU, 2009. ISBN:978-80-552-0231-0
- [10] Bc. Mikheeva, E. Zavedenie systému manažerstva kvality vo firme s hlanými činnosťami v oblasti projektového riadenia. Trenčín 2010. Diplomová práca. Trenčianska Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta Mechatroniky, Katedra metrológie a manažerstva kvality, 2010.
- [11] Kvalita, Požiadavky na dokumentáciu podľa normy ISO 9001:2008, MASM, 2008, ISSN: 1335-9231
- [12] Kvalita, Návod na koncepciu a používanie procesného prístupu v systémoch manažerstva, MASM, 2008, ISSN: 1313-9231

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

STN	Slovenská technická norma.
EN	Európska norma.
ISO	Medzinárodná norma.
ČSN	Česká národní norma
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SMK	Systém manažérstva kvality
SR	Slovenská republika
CWQ	Moderný systém kvality
EMS	Environmentálny systém manažérstva
HSMS	Systém bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
IMS	Integrovaný systém manažmentu
SÚTN	Slovenský ústav technickej normalizácie
ČSNI	Český normalizačný inštitút
CEN	Európsky výbor pre normalizáciu
PDCA	Demingov model

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Vývoj manažérskych systémov riadenia v druhej polovici 20. storočia [4]</i>	14
<i>Obr. 2. Procesný prístup v systéme manažerstva kvality [12]</i>	19
<i>Obr. 3. Požiadavky na systém manažerstva kvality organizácie [4].....</i>	39
<i>Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti</i>	46
<i>Obr. 5. Monitorovanie a meranie procesu Materiálne zdroje.....</i>	64
<i>Obr. 6. Monitorovanie a meranie procesu Ľudské zdroje</i>	65


ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Označovanie dokumentov	52
Tab. 2. Interná komunikácia	54

ZOZNAM PRÍLOH


Príloha P I:	Príručka kvality - návrh
Príloha P II.:	Politika kvality
Príloha P III.:	Riadený dokument VZOR
Príloha P IV.:	Telefonická objednávka
Príloha P V.	Dotazník spokojnosti zákazníka

PRÍLOHA P I: PRÍRUČKA KVALITY – NÁVRH

	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	1


Príručka kvality PK-01

Dokument PK-01	Vypracoval	Posúdil	Schválil	Počet výtlačkov:	1
Meno a priezvisko:				Číslo výtlačku:	1
Dátum (d.m.r)				Účinnosť od:	
Podpis					


 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	2

Obsah

Príručka kvality PK-01	1
Obsah	2
1 Základné údaje	4
1.1 Účel	4
1.2 Skratky a označenia používané v dokumentácii	4
1.3 Normy	4
1.4 Súvisiace dokumenty	4
2 ZÁSADY A POSTUPY	5
2.1 Schvaľovanie, vydávanie a aktualizácia príručky kvality	5
2.2 Výnimky a zdôvodnenie	5
3 Politika a organizačné zabezpečenie kvality	6
3.1 Profil a politika kvality organizácie	6
Profil organizácie	6
Politika kvality	6
4 Organizačná štruktúra	8
4.1.1 Manažment v našej organizácii tvorí:	8
4.1.2 Pracovníci v našej organizácii:	8
5 Systém manažérstva kvality v zmysle STN EN ISO 9001:2000	9
5.1 Všeobecné požiadavky na systém manažérstva kvality	9
5.2 Zoznam procesov v našej organizácii	10
5.3 Štruktúra dokumentácie	10
Politika kvality, príručka kvality, ciele kvality:	11
Tvorba a riadenie dokumentov a záznamov v SMK:	11
6 Zodpovednosť manažmentu	12
6.1 Úvod:	12
6.2 Záväzok manažmentu	12
6.3 Zameranie na zákazníka	12
6.4 Zodpovednosť a právomoc	12
6.5 Interná komunikácia	13
6.6 Plánovanie v SMK	13
6.7 Preskúmanie manažmentom	13
7 Manažérstvo zdrojov	14
7.1 Úvod	14
7.2 Materiálne zdroje	14
7.3 Ľudské zdroje	14
Hodnotenie a motivácia pracovníkov	15

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	3

8	Realizácia produktu.....	16
8.1	Úvod	16
9	Meranie, analýza a zlepšovanie.....	17
9.1	Úvod	17
9.2	Interné audity	17
9.3	Zlepšovanie.....	18
9.4	Nápravná činnosť	18
9.5	Preventívna činnosť.....	18

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	4

1 Základné údaje

1.1 Účel

Príručka kvality popisuje celkový prehľad o systéme manažérstva kvality v našej organizácii. Obsahuje rôzne odkazy na rôzne úrovne dokumentácie. Príručka kvality slúži predovšetkým na efektívne riadenie činnosti organizácie a poskytuje základný prehľad o riadení organizácie. Príručka kvality je poskytovaná zákazníkovi z dôvodu prezentovania systému riadenia našej organizácie a potrebných informácií, ktoré môže zákazník v príručke kvality nájsť.

1.2 Skratky a označenia používané v dokumentácii

Tieto skratky sa používajú v tejto smernici aj vo všetkých dokumentoch, na ktoré sa v nej odkazuje:


- ZPK - zmocnenec pre kvalitu
- STN - slovenské technické normy
- EN - európske normy
- ISO - medzinárodná normalizačná organizácia
- SMK - systém manažérstva kvality
- TP - technologický postup
- BOZP - bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- OOPP- osobné ochranné pracovné prostriedky
- PO - požiarňa ochrana
- F - formulár
- PK - príručka kvality
- CK - ciele kvality

1.3 Normy

- STN EN ISO 9000:2001 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník
- STN EN ISO 9001:2000 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky
- STN EN ISO 10013:1995/ Návod na vypracovanie príručiek kvality

1.4 Súvisiace dokumenty

(zoznam súvisiacich smerníc)

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	5

2 ZÁSADY A POSTUPY


2.1 Schvaľovanie, vydávanie a aktualizácia príručky kvality

Príručku kvality vypracováva zmocnenec systému kvality - ZPK v spolupráci s kompetentnými pracovníkmi. Príručku kvality a jej vhodnosť preveruje ZPK každý rok a podáva správu o stave vo forme správy do preskúmania. Schvaľovanie príručky kvality vykonáva organizácie svojím podpisom na titulnej strane PK. Revíziu príručky kvality zaznamenáva ZPK do hlavičky strany PK. Aktualizáciu PK vo väčšom rozsahu vykonáva ZPK formou nového vydania, taktiež uvedeného v hlavičke PK. Vydávanie PK zabezpečuje ZPK. Bližšie o tvorbe, riadení, archivácii dokumentácie k SMK informuje smernica SM-01 Dokumentácia.

2.2 Výnimky a zdôvodnenie

Príručka kvality ani zvyšná dokumentácia nižších úrovní neobsahuje popis činností :

- norma STN EN ISO 9001:2008
 - návrh a vývoj – tieto činnosti naša organizácia nevykonáva.

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	6

3 Politika a organizačné zabezpečenie kvality

3.1 Profil a politika kvality organizácie

Profil organizácie

Základné údaje:

Názov: GROSSMANN, s.r.o.

Adresa sídla: K.Šmidkeho 18, 911 08 Trenčín

Zapísaná v obchodnom registri Okresného súdu Trenčín

Zameranie a oblasť pôsobenia:

Veľkoobchod a maloobchod

Perspektíva

V súčasnosti nemá naša organizácia zavedený a zdokumentovaný systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2008.


Politika kvality

Manažment našej organizácie považuje dokument Politika kvality organizácie za základný dokument, ktorý hovorí o našej snahe zavádzať nové postupy a prístupy v snahe zvyšovať kvalitu. Kladieme si za cieľ neustálym zlepšovaním našej práce uspieť čo možno najlepšie v rozširujúcej sa konkurencii a splniť narastajúce požiadavky zákazníkov a zainteresovaných strán.

Naším základným cieľom je, aby všetci pracovníci organizácie pochopili, aký veľký význam má pracovať kvalitne, neustále sa zlepšovať a byť osobne angažovaný. Chceme mať úspech v dlhodobom horizonte na základe spokojnosti zákazníkov, zainteresovaných strán a pracovníkov našej organizácie a zvyšovať tým prosperitu.

Cieľom zavedenia SMK organizácii bolo a je:


- Presné a jasné určenie zodpovednosti a kompetencií pracovníkov na jednotlivých pozíciách
- Dokumentácia najčastejšie používaných pracovných postupov
- Splniť požiadavky kladené na produkt a ochranu životného prostredia
- Realizovať produkty tak, aby sme čo najviac uspokojili zákazníka a minimalizovali jeho reklamáciu
- Motivácia pracovníkov k lepším výkonom, ku kvalitnej práci
- Zvyšovanie úrovne komunikácie v internom prostredí organizácie a v spolupráci so zákazníkmi a dodávateľmi a pod.
- Eliminácia vznikajúcich chýb a nedostatkov a ich okamžité odstránenie, prevencia

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	7

- Bezpečnosť a ochrana zdravia pracovníkov
- Držať krok s dobou vzhľadom na členstvo SR v EU.

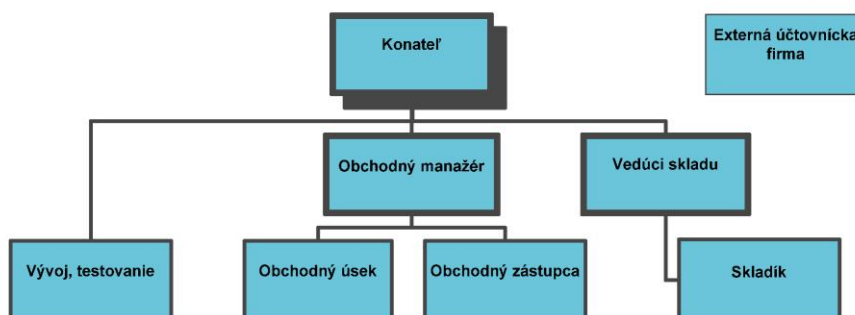
Hlavné zásady politiky kvality našej organizácie:

- Spokojnosť zákazníkov,
- Aktívne vodcovstvo – deklarácia cieľov organizácie, vykonávanie preskúmania manažmentom, vytváranie pracovného prostredia vzájomnej dôvery, vytváraním príležitosti zamestnancom k vlastnej aktívnej práci a zlepšovaniu sa,
- Presné a jasné určenie zodpovednosti a právomoci pracovníkov na jednotlivých pozíciách,
- Motivovať pracovníkov k lepším výkonom a ku kvalitnej práci,
- Trvalo vzdelávať pracovníkov na všetkých úrovniach,
- Zodpovednosť voči okoliu - nepoškodzovať svojou činnosť životné prostredie, v rámci možností napomáhať rozvoju regiónu a ochrane životného prostredia,
- Neustále zlepšovanie - výkonnosti organizácie, kvality produktu, rozširovanie spektra funkcií u existujúcich produktov, vytvárať nové produkty, interného prostredia, komunikácie,
- Orientácia na fakty pri rozhodovaní - vhodné techniky na zber, analýzu údajov, dôveryhodnosť výsledkov
- Hlásenie sa k zodpovednosti za produkt, predkladanie výhodných zmluvných záruk pre zákazníka,
- Eliminácia vznikajúcich chýb a nedostatkov a ich okamžité odstránenie,
- Vzájomná prospešnosť s dodávateľmi – výber strategických dodávateľov

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	8

4 Organizačná štruktúra

Z hľadiska zavedenia systému manažérstva kvality je menovaný zmocnenec pre kvalitu, ktorý má dosah na všetkých pracovníkov organizácie, čo je znázornené na schéme. Zodpovednosti a právomoci jednotlivých pracovníkov podrobne popisuje smernica SM – 03 Zodpovednosť a právomoc.




4.1.1 Manažment v našej organizácii tvorí:

- (Konateľ)
- (Obchodný manažér)
- Zmocnenec pre kvalitu,

4.1.2 Pracovníci v našej organizácii:

- (Vedúci skladu)
- (Obchodný úsek)
- (Obchodný zástupca)
- (Skladník)

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	9

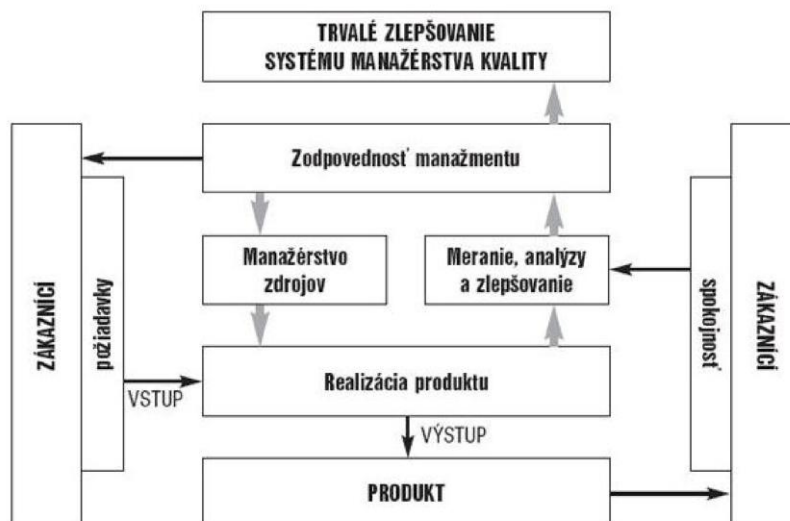
5 Systém manažérstva kvality v zmysle STN EN ISO 9001:2008

5.1 Všeobecné požiadavky na systém manažérstva kvality


Naša organizácia prijala záväzok zaviesť, udržiavať systém manažérstva kvality a trvalo zlepšovať jeho efektívnosť v súlade s požiadavkami normy STN EN ISO 9001:2008. V súlade s touto normou je fungovanie SMK v našej organizácii založené na procesnom prístupe.

Procesný prístup:

Obrázok č.1 – Model procesov v našej organizácii



Z tohoto modelu je zrejmé, že zákazník hrá významnú úlohu pri definovaní požiadaviek v procesnom systéme. Meraním spokojnosti zákazníka po odovzdaní produktu zisťujeme, ako zákazník hodnotí uspokojenie svojich požiadaviek a následné činnosti zlepšovania alebo nápravy. Obrázok č.1 určuje postupnosť ako aj interakciu týchto procesov a poukazuje na to, že celá táto činnosť dáva podnety na neustále zlepšovanie kvality našej práce.

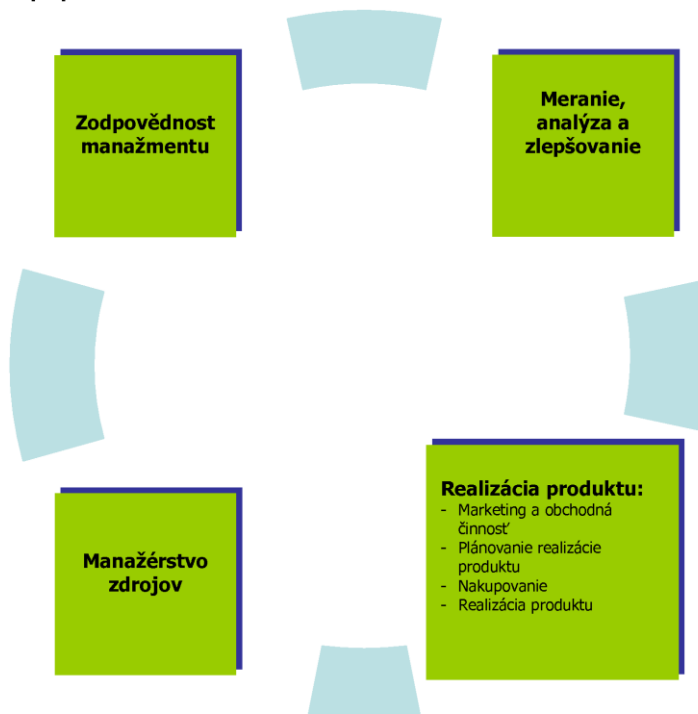
 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	10

5.2 Zoznam procesov v našej organizácii

Zoznam a popis procesov:

- **Proces Zodpovednosť manažmentu**
- **Proces Manažérstvo zdrojov**
- **Proces Realizácia produktu**
 - Proces Marketing a obchodná činnosť
 - Proces Plánovanie realizácie produktu
 - Proces Nakupovanie
 - Proces Realizácia produktu
- **Proces Meranie, analýza a zlepšovanie**


Mapa procesov



5.3 Štruktúra dokumentácie

Dokumentácia SMK v našej organizácii má štruktúru skladajúcu sa z troch úrovní:

1. úroveň **Politika kvality, Príručka kvality, ciele kvality**
2. úroveň **Smernice, postupy, záznamy**

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	11


3. úroveň **Technologické postupy, návody na obsluhu strojov a zariadení, dokumentácia BOZP a PO, OOPP, normy STN, legislatívne predpisy (zákony, vyhlášky, nariadenia), havarijne plány.**

Politika kvality, príručka kvality, ciele kvality:

- PK-02 Politika kvality organizácie je samostatný dokument, v ktorom sa naša organizácia zaväzuje dodržiavať a riadiť sa podľa prijatých zásad. Podrobnejšie o politike pojednáva SM-02 Zodpovednosť manažmentu.
- PK-01 Príručka kvality je samostatný dokument, ktorý poskytujeme aj svojim zákazníkom. Príručka kvality a environmentu slúži na efektívne riadenie organizácie, obsahuje základný prehľad o riadení organizácie v SMK, s odkazmi na dokumentáciu nižšej úrovne. Príručka kvality je koncipovaná propagačne so zámerom osloviť zákazníka a poskytnúť mu potrebné informácie o organizácii (rozsah zamerania organizácie, a pod.)
- CK– Ciele kvality organizácie je samostatný dokument, prostredníctvom ktorého si manažment organizácie stanovuje ciele na príslušné obdobie, v nadväznosti na politiku kvality organizácie. Podrobnejšie o cieľoch kvality organizácie pojednáva smernica SM - 02 Zodpovednosť manažmentu.

Tvorba a riadenie dokumentov a záznamov v SMK:

Pre efektívne riadenie dokumentácie v organizácii máme vytvorenú smernicu SM -01 Dokumentácia, v ktorej popisujeme činnosti súvisiace s tvorbou, riadením a ochranou týchto dokumentov až po spisový a archívny poriadok. Smernica popisuje aj starostlivosť o elektronickú dokumentáciu, ktorá sa stala neoddeliteľnou súčasťou ostatnej dokumentácie s nástupom výpočtovej techniky. Všetky dokumenty preukazujú funkčnosť našej činnosti a sú nevyhnutné pre riadenie a dokumentárnu hodnotu organizácie.

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	12

6 Zodpovednosť manažmentu

6.1 Úvod:

Vodcovstvo, záväzok a aktívne zapojenie manažmentu sú rozhodujúce pre vypracovanie a udržiavanie efektívneho a účinného riadenia našej organizácie v rámci SMK. Manažment našej organizácie si uvedomuje dôležitosť svojej činnosti v rámci riadenia a zodpovednosti za toto riadenie. Za veľmi dôležité považujeme pružné riadenie našej organizácie reagujúce na požiadavky neustále sa meniaceho trhu. Prispôsobivosť na meniace sa podmienky a zlepšovanie svojej práce považujeme za najdôležitejšie priority v konkurenčnom prostredí. Zodpovednosť manažmentu popisuje SM-02 Zodpovednosť manažmentu.

6.2 Závazok manažmentu

Závazok manažmentu je vyhlásenie a dôkaz o schopnosti plniť požiadavky vyplývajúce zo systému manažérstva kvality a jeho trvalého zlepšovania. Dôkaz o plnení záväzku poskytujú nasledovné činnosti:


- Plnením požiadaviek zákazníkov a zainteresovaných strán
- Plnením platných predpisov a zákonov
- Riadením procesov organizácie
- Stanovením cieľov kvality organizácie, plánovaním realizácie cieľov kvality, preskúmaním a vyhodnotením zrealizovaných cieľov kvality organizácie
- Vzdelávaním pracovníkov
- Spokojnosť a motivácia pracovníkov
- Trvalým zlepšovaním
- Zabezpečením potrebných zdrojov na dosahovanie týchto záväzkov
- Pravidelným preskúmaním manažmentom

6.3 Zameranie na zákazníka

Určenie a splnenie požiadaviek zákazníka je najdôležitejšia priorita, ktorú sme prijali v politike kvality. Preto je pre nás veľmi dôležité, aby túto prioritu vnímal každý pracovník. Kladieme veľký dôraz na komunikáciu so zákazníkom, aby sme presne určili jeho požiadavky. Jednotlivé činnosti od určenia požiadaviek až po realizáciu a odovzdanie produktu zákazníkovi sú popísané v jednotlivých smerniciach, počnúc až po analýzu spokojnosti zákazníka s našimi produktmi .

6.4 Zodpovednosť a právomoc

Pre činnosť našej organizácie je nevyhnutné stanovenie zodpovednosti a právomoci jednotlivých pracovných pozícií v organizácii. Stanovením zodpovednosti a právomoci pracovníkov zabezpečujeme jednoznačnú identifikáciu práce, zodpovednosti za prácu a kompetencie v rámci nej. Podrobne o jednotlivých zodpovednostiach a právomociach pojednávajú smernice SM – 03 Zodpovednosť a právomoc.

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	13

6.5 Interná komunikácia

Dobrá komunikácia medzi pracovníkmi je kľúčovým faktorom pre organizačné zabezpečenie chodu, diania v spoločnosti. Manažment preto vytvára podmienky, aby komunikácia bola vedená vecne, prirodzeným, neagresívnym spôsobom. Dôležitou formou internej komunikácie sú pracovné porady, ktoré sa zvolávajú z vopred jasného dôvodu.

6.6 Plánovanie v SMK

Pre úspešnú realizáciu činností (procesov, produktu, cieľov a pod) je nevyhnutné plánovanie. Naša organizácia plánuje tieto činnosti a zaznamenáva ich do tzv. plánov kvality. Pre operatívne plánovanie činností nevypisujeme záznamy plánov kvality, ale ich operatívne zaznamenáva majiteľ činností do pracovných zošitov.

6.7 Preskúmanie manažmentom


Preskúmanie manažmentom je najdôležitejším nástrojom kontroly stavu systému manažérstva kvality vrcholovým manažmentom (vedenie organizácie). Predmetom preskúmania manažmentom je zisťovanie vhodnosti, efektívnosti a účinnosti systému manažérstva kvality. Predmet preskúmania je definovaný ako vstup do preskúmania manažmentom. Výsledkom preskúmania sú výstupy z preskúmania manažmentom. Preskúmanie manažmentom sa vykonáva opakovane a to jedenkrát ročne, vždy začiatkom nového roka.

Vstup do preskúmania obsahuje informácie:

- Spôsobilosť procesov, výkonnosť procesov,
- Výsledky merania spokojnosti zákazníkov,
- Nezhody produktu (reklamácie interných a externých zákazníkov),
- Stav nápravných a preventívnych opatrení SMK,
- Zmenách, ktoré mohli ovplyvniť SMK,
- Stav a výsledky cieľov kvality,
- Výsledky hodnotenia dodávateľov,
- Odporúčania na zlepšenie,
- Následných činnostiach po predchádzajúcich preskúmaniach manažmentom.

Výstupom z preskúmania manažmentom je Správa z preskúmania manažmentom, ktorá obsahuje:

- Návrhy na zlepšovanie v rámci SMK,
- Návrh auditov a ich oblastí pre SMK,
- Návrh nových cieľov kvality
- Návrh nápravných a preventívnych opatrení pre SMK,
- Návrh alokácie zdrojov, prípadne zmien zdrojov finančných, materiálnych a ľudských

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	14

7 Manažérstvo zdrojov

7.1 Úvod

Manažérstvo zdrojov je činnosť, ktorá zabezpečuje potrebné zdroje pre celkové fungovanie a chod organizácie. Zabezpečovanie a starostlivosť o zdroje je nevyhnutný proces a priamo ovplyvňuje všetky činnosti v rámci riadenia našej organizácie. Preto kladieme veľký dôraz, aby zabezpečovanie a starostlivosť o zdroje bolo čo najefektívnejšie a nepodceňovalo sa.

V rámci našej organizácie zdroje delíme na:

- Ľudské zdroje - popisuje smernica SM-04 Ľudské zdroje
- Materiálne zdroje – popisuje smernica SM-05 Materiálne zdroje

7.2 Materiálne zdroje

V našej organizácii podľa spôsobu nadobúdania, nakladania, spravovania a umiestnenia rozdeľujeme všetky materiálne zdroje na tieto typy:

- Budovy, pozemky, sklady, voľné plochy,
- Stroje, prístroje, zariadenia, nástroje a náhradné diely na ne
- Vozidlá nákladnej dopravy
- Osobné vozidlá
- Pohonné hmoty a iné materiály potrebné pre činnosť nákladných vozidiel, strojov, zariadení, prístrojov a nástrojov
- Kancelárska technika, spotrebný materiál
- Osobné ochranné pracovné pomôcky – OOPP
- Pracovné náradie
-

Pre všetky uvedené materiálne zdroje sú popísané činnosti ako nadobudnutie, pridelenie, starostlivosť a vyradovanie v smernici SM-05 Materiálne zdroje. Pre našu organizáciu je veľmi dôležité, aby všetci pracovníci pochopili, že starostlivosť a šetrné zaobchádzanie so zdrojmi sa týka všetkých pracovníkov a že táto skutočnosť sa prejaví aj v odmeňovaní pracovníkov.


- Materiálne zdroje, ktoré sa vyradujú, je naša organizácia povinná správne odstrániť tak, aby nedochádzalo k poškodzovaniu životného prostredia. Zneškodňovanie odpadov zabezpečujeme dodávateľsky.

7.3 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje sú najvýznamnejšie pre činnosť organizácie. Pre zapojenie ľudí vedenie našej organizácie:

- vysvetľuje dôležitosť všetkých činností svojich zamestnancov pre dosahovanie výsledkov organizácie
- vedie zamestnancov k otvorenej diskusii
- trvale vzdeláva zamestnancov na všetkých úrovniach
- odmeňuje zamestnancov za pracovné výkony
- motivuje zamestnancov k lepším výkonom

Smernica SM-04 Ľudské zdroje systematicky popisuje činnosti spojené s vyhľadávaním a výberom nových pracovníkov, prijímaním pracovníkov, školeniami pracovníkov, hodnotením

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	15

a motiváciu pracovníkov, zmeny a doplnky v pracovnoprávných vzťahoch až po ukončenie pracovného pomeru.

Smernica SM-04 Ľudské zdroje ďalej popisuje školenie pracovníkov, pracovné prostredie, BOZP, hygienu, OOPP.


Hodnotenie a motivácia pracovníkov

Manažment organizácie používa na zvýšenie motivácie svojich pracovníkov nástroje a to:

- Zvýšenie pohyblivej zložky mzdy
- Zvýšenie základnej mzdy
- Zvýšenie počtu dní pracovného voľna
- Umožnenie externého vzdelávania
- Osobné pochvaly
-

Manažment organizácie pre potreby prípadného sankcionovania svojich pracovníkov využíva tieto nástroje:

- Zníženie pohyblivej zložky mzdy
- Zastavenie prípadného funkčného postupu
-


 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	16

8 Realizácia produktu

8.1 Úvod

Proces realizácie produktu v našej organizácii je definovaný ako súbor na seba naväzujúcich procesov a to:

1. Proces –
2. Proces –
3. Proces –
4. Proces –

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	17

9 Meranie, analýza a zlepšovanie

9.1 Úvod

Meranie, analýza a zlepšovanie v našej organizácii sa vykonáva v týchto oblastiach:

- SMK organizácie ako celok (prostredníctvom preskúmania manažmentom a internými auditmi)
- Meranie spokojnosti zákazníkov
- Meranie a hodnotenie dodávok dodávateľov
- Meranie výkonnosti a spôsobilosti procesov

Celý postup meranie – analýza – zlepšovanie sa vykonáva v uzavretom okruhu, ktorý sa nazýva zlepšovanie. Tento uzavretý okruh zabezpečuje, že i vylepšený postup, produkt alebo proces je možné znova merať, analyzovať a znova zlepšiť. Proces Meranie, analýza a zlepšovanie popisuje smernica SM – 10 Meranie, analýza a zlepšovanie.

Na zber a meranie sa používajú postupy:

- Vyplnenie dotazníkov
- Zber pomocou rôznych foriem komunikácie (ústne informácie, telefonicky a pod.)
- Účtovné uzávierky a pod.

Pri analýze sa používajú najmä:

- Bodové hodnotenia a sumy bodových hodnotení
- Výpočet priemerných hodnôt, prípadne graf vývoja
- Výpočet odchýlok

Činnosti zlepšovania sa uskutočňujú prostredníctvom:

- Pracovných porád
- Preskúmania manažmentom
- Interných auditov


9.2 Interné audity

Interné audity sú nástrojom, ktorým sa zisťuje objektívny stav SMK v našej organizácii. Podľa typu zamerania auditov ich delíme na:

- Audit systému - kontrola zhody alebo nezahody prvkov systému manažérstva kvality so špecifikovanými požiadavkami
- Audit procesu - kontrola spôsobilosti procesov, efektívnosti a výkonnosti procesov
- Audit produktu - kontrola zhody vykonaného produktu pripraveného na odovzdanie zákazníkovi so špecifikovanými požiadavkami na produkt

Z hľadiska časového plánovania ich delíme na:

- Plánované audity - audity vykonávané v zhode so schváleným plánom auditov spoločnosti
- Neplánované audity - audity, o ktorých vykonaní rozhoduje predstaviteľ vedenia pre SMK – ZPK, napríklad na základe informácií zákazníkov

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	18

Na vykonanie auditu je určený auditorský tím, ktorý pozostáva z vedúceho tímu audítorov a členov. Vedúci tímu pripravuje plán auditu, otázky ktoré sa budú klásť pri audite. Na základe previerky sa zistí stav SMK v organizácii. Vedúci auditorského tímu vypracuje protokol z auditu. Auditorský tím na základe previerky navrhne prípadnú nápravnú činnosť s termínom a zodpovednosťou za nápravnú činnosť. Vedúci tímu vypracuje nápravné opatrenia v písomnej forme ako prílohu k protokolu z auditu.

9.3 Zlepšovanie

Pre zabezpečenie konkurencieschopnosti a zaistenia svojej existencie do budúcnosti sa neprestajne hľadajú možnosti zvyšovania efektívnosti, výkonnosti organizácie, zvyšovanie efektívnosti a výkonnosti procesov, kvality produktov, efektívnosti a výkonnosti systému manažérstva kvality organizácie. Prostredníctvom politiky kvality, stanovených cieľov kvality, uskutočňovaním interných auditov, monitorovaním a meraním procesov, monitorovaním kvality produktov, preskúvaním SMK organizácie manažmentom, analýzou údajov, nápravnými a preventívnymi činnosťami dáva priestor pracovníkom organizácie realizovať zlepšovanie v akejkoľvek oblasti činnosti.

Dôvody pre neustále zlepšovanie:

- Dynamicky sa meniace požiadavky zákazníkov
- Neustále sa zostrujúca konkurencia
- Vývoj v okolí organizácie, napr. zvyšujúce sa nároky verejnej správy a pod.
- Odhalené slabé stránky vlastnej výkonnosti

9.4 Nápravná činnosť

Nápravnú činnosť manažment organizácie používa ako nástroj na zlepšovanie. Nápravné činnosti sa vykonávajú za účelom odstránenia príčin nezhôd a zabránenia ich opakovaniu. Tieto činnosti sa rozdeľujú do dvoch hladín. Prvá hladina sú nápravné opatrenia, druhá hladina sú preventívne opatrenia. Pri rozhodovaní o nápravnej činnosti sa identifikujú zdroje podnetov na nápravné činnosti, a to:

- sťažnosti od zákazníkov
- správy o nezhodách
- správy z interných auditov
- výstup z preskúmania – správa z preskúmania obsahuje nápravné činnosti
- výstupy z merania spokojnosti zákazníka
- výstupy z merania výkonnosti procesov
- výstupy z analýzy údajov
- príslušné záznamy SMK


Pre riešenie nápravných činností sa používajú nasledovné metodiky:

- jednoduché nápravné činnosti malého charakteru
- nápravné činnosti z auditu

9.5 Preventívna činnosť

Preventívnou činnosťou sa rozumie odstránenie príčin potenciálnych nezhôd, aby sa zabránilo ich výskytu. Rozsah preventívnych činností musí zodpovedať závažnosti potenciálnych problémov. Údaje pre preventívnu činnosť sa získavajú z:

- merania spokojnosti zákazníka
- správy do preskúmania manažmentom
- interných auditov

 Grossmann	Druh dokumentu:	Príručka	Vydanie:	A
	Označenie dokumentu:	PK-01	Revízia:	0
	Názov dokumentu:	Príručka kvality	Počet strán:	19
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	19

- príslušných záznamov SMK a z ich analýzy
- poučenia z minulých skúseností
- merania výkonnosti procesov
- údajov o produktoch

Pre riešenie preventívnych činností sa používajú nasledovné metodiky:

- jednoduché preventívne činnosti malého charakteru
- preventívne činnosti z auditu a preventívne činnosti z preskúmania manažmentom

PRÍLOHA P II.: POLITIKA KVALITY



POLITIKA KVALITY ORGANIZÁCIE

▪ Závazok manažmentu organizácie:

Politika kvality je vrcholovým dokumentom, ktorým sa zaväzujeme riadiť pri svojej činnosti a rozvoji svojich aktivít. Kladieme si za cieľ viesť našu organizáciu k trvalému rozvoju. Zaväzujeme sa plniť požiadavky zákazníka a zainteresovaných strán. Zaväzujeme sa plniť požiadavky kladené na produkt a trvalo zlepšovať jeho kvalitu. Vrcholový manažment sa zaväzuje zabezpečiť všetky potrebné zdroje na činnosť organizácie a jej trvale zlepšovanie sa. Chceme sa stať organizáciou, ktorú zákazníci vyhľadávajú a budú vyhľadávať preto, lebo poskytuje kvalitné a komplexné služby.

▪ Profil organizácie

- OBCHODNÉ ZASTÚPENIE A PREDAJ
Výkon predaja produktu, marketingová činnosť, skladovanie, poradenská činnosť a vývoj v súlade s platnou legislatívou.
- VÝKON ČINNOSTI OBCHODNÉHO ZASTÚPENIA A PREDAJA
Výkon činnosti obchodného zastúpenia a predaja v súlade s obchodným zákonníkom predpis č. 513/1991Zb.

▪ Hlavné zásady politiky kvality našej organizácie:

- Stabilizovať pozíciu spoločnosti na trhu a zabezpečiť podmienky pre jej ďalší rozvoj,
- Aktívne vodcovstvo – deklarácia cieľov organizácie, vykonávanie preskúmania manažmentom, vytváranie pracovného prostredia vzájomnej dôvery, vytváraním príležitosti zamestnancom k vlastnej aktívnej práci a zlepšovaniu sa,
- Procesný prístup - definovanie hlavných procesov, majiteľov procesov, systematicky merať spôsobilosť a výkonnosť procesov, analyzovať výsledky procesov,
- Presné a jasné určenie zodpovednosti a právomoci pracovníkov na jednotlivých pozíciách,
- Trvalé uspokojovanie požiadaviek externých a interných zákazníkov,
- Aktívne zapojenie všetkých pracovníkov do neustáleho zlepšovania kvality,
- Vytváranie podmienok zo strany manažmentu spoločnosti na bezchybný pracovný výkon všetkých zamestnancov a pracovníkov,
- Uplatňovanie najnovších trendov pri dosahovaní vysokej úrovne kvality procesov a produktov,
- Efektívna komunikácia a tímová práca pri uplatnení procesného prístupu systému manažérstva kvality v organizácii,
- Všestranné vzdelávanie zamestnancov s cieľom zachytiť súčasný svetový trend,
- Motivácia zamestnancov zo strany manažmentu a diferencované odmeňovanie za dosiahnuté výsledky pri plnení pracovných úloh,
- Rozvoj infraštruktúry a využitie informačných technológií s cieľom dosahovať zákazníkom požadovanú kvalitu za čo najkratší čas,
- Neustále zlepšovanie - výkonnosti organizácie, kvality produktu, rozširovanie spektra funkcií u existujúcich produktov, vytváranie nových produktov, interného prostredia, komunikácie,
- Hlásenie sa k zodpovednosti za produkt, predkladanie zmluvných záruk pre zákazníka.

V Trenčíne, dňa:

.....
Konateľ

Za vedenie organizácie

PRÍLOHA P III.: RIADENÝ DOKUMENT – VZOR

Logo spoločnosti	Druh dokumentu:		Vydanie:	
	Označenie dokumentu:		Revízia:	
	Názov dokumentu:		Počet strán:	
	Lehota uloženia:		Strana číslo:	

Vzor riadneho dokumentu

Dokument	Vypracoval	Posúdil	Schválil	Počet výtlačkov:	
Meno a priezvisko				Číslo výtlačku:	
Dátum				Účinnosť od:	
Podpis					

PRÍLOHA P V.: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA



GROSSMANN, s.r.o.

Zákaznícke hodnotenie spoločnosti GROSSMANN, s.r.o.:

Zákazník:

Sídlo:

- a) Dostupnosť informácií o našej spoločnosti(web, reklama, ref.)

1	Výborná	
2	Pomerne dobrá	
3	Bežná	
4	Nie najlepšia	
5	Nedostatočná	

Komentár:

- d) Ako hodnotíte kvalitu služieb?
(Dostupnosť tovaru, info o cene, rýchlosť a presnosť dodávky tovaru)

1	Výborná	
2	Pomerne dobrá	
3	Bežná	
4	Nie najlepšia	
5	Nedostatočná	

Komentár

- b) Ako ste spokojní s vybavovaním objednávok, starostlivosťou a informovanosťou pred a po objednaní

1	Výborné	
2	Pomerne dobré	
3	Bežné	
4	Nie najlepšie	
5	Nedostatočné	

Komentár:

- e) Ohodnoťte úroveň práce s internetovým obchodom (jednoduchosť vyhľadávania, rozsah dostupných informácií, objednávanie).

1	Výborné	
2	Pomerne dobré	
3	Bežné	
4	Nie najlepšie	
5	Nedostatočné	

Komentár: V prípade, že ho nepoužívate, uveďte dôvod.

- c) Ako ste spokojný s kvalitou tovaru?

1	Výborná	
2	Pomerne dobrá	
3	Bežná	
4	Nie najlepšia	
5	Nedostatočná	

Komentár:

- f) Ako hodnotíte spoluprácu s obchodným zástupcom spoločnosti GROSSMANN?

1	Výborná	
2	Pomerne dobrá	
3	Bežná	
4	Nie najlepšia	
5	Nedostatočná	

Komentár:

Ďalšie informácie o tom, ako zákazník vníma splnenie jeho požiadaviek:

Dotazník vyplnil:

Dátum: