

Analýza řízení systému kvality v podniku

Martin Klement, DiS.

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin KLEMENT, DiS.**
Osobní číslo: **L09376**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza řízení systému kvality v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Technické normy jakosti řady ISO 9000**
- 2. Metodika užití norem kvality pro podnik poskytující služby**
- 3. Analýza řízení kvality poskytovaných služeb společností PV-AUTO spol. s r.o.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha. Grada Publishing. 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

[2] NENADÁL J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha. Management Press. 2002. 284 s. ISBN 80-7261-071-6.

[3] Norma ČSN EN ISO 9001.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

Fakulta logistiky a krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012


prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou analýzy řízení systému kvality v podniku PV-AUTO spol. s r.o. Teoretická část bakalářské práce je věnována technickým normám EN ISO 9000 a EN ISO 9001 a jejich metodice užití ve firmách, které poskytují služby zákazníkům. V praktické části se bakalářská práce zabývá analýzou a sledováním řízení kvality poskytovaných služeb ve společnosti a způsoby nynější aplikace v praxi. V závěru práce jsou uvedeny možné opatření, jejichž aplikace by vedla ke zlepšení a zvýšení efektivnosti řízení kvality poskytovaných služeb a rozvoje společnosti do budoucnosti.

Klíčová slova: audit, řízení kvality, spokojenost zákazníků.

ABSTRACT

This Paper is an analysis of the quality management system in the PV-AUTO Ltd. Company. The theoretical part of the Paper is on the EN ISO 9000 and EN ISO 9001 technical norms and their implementation into a company offering services to customers. In the practical part of the Paper, you can find the analysis and monitoring of the quality management of the provided services in the given company as well as the current methods used to implement the quality management into the company. The end of the Paper gives some recommendations that would improve the quality management in PV-AUTO Ltd. Company and would also lead to enhance the effectivity of quality management of the provided services together with the company's future development and growth.

Keywords: audit, quality management, customer satisfaction.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval prof. Ing. Josefu Poláškoví, Ph.D. za cenné připomínky a odborné vedení, které přispělo k vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval své přítelkyni a rodině za shovívavost a oporu při studiu.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 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 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11. 5. 2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VÝZNAM SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	14
1.1 PROCESNÍ PŘÍSTUP	14
1.2 VZTAH EN ISO 9001 K EN ISO 9004.....	15
1.3 APLIKACE	15
2 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY	16
2.1 VŠEOBECNÉ POŽADAVKY NA ORGANIZACI.....	16
2.2 POŽADAVKY NA DOKUMENTACI.....	16
2.3 POJETÍ JAKOSTI (KVALITY)	17
2.4 KVALITA VÝROBKU.....	17
2.5 KVALITA SLUŽBY	19
2.6 KVALITA PROCESU	19
2.7 KVALITA FIRMY	20
3 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU.....	22
3.1 ANGAŽOVANOST A AKTIVITA MANAGEMENTU	22
3.2 ZAMĚŘENÍ SE NA ZÁKAZNÍKA.....	22
3.3 CÍLE KVALITY	23
4 ZÁKONNÉ A JINÉ POŽADAVKY	24
4.1 OCHRANA SPOTŘEBITELE	24
4.2 OCHRANA SPOTŘEBITELE V ČR.....	24
4.3 DOZOROVÉ ORGÁNY	25
5 ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	26
5.1 NORMY ISO ŘADY 9000	26
5.2 ISO 9000:2005 – SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY	26
5.3 ISO 9001:2000 – SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI (POŽADAVKY).....	26
5.4 ŘÍZENÍ JAKOSTI VE SMYSLU POŽADAVKŮ NORMY ISO 9001.....	27
5.5 LIDSKÝ FAKTOR V ŘÍZENÍ JAKOSTI	28
5.6 FIREMNÍ DOKUMENTACE	29
5.7 STRUKTURA DOKUMENTACE	29

5.8	KONTROLA JAKOSTI	30
6	METODIKA UŽITÍ NOREM KVALITY.....	31
6.1	METROLOGICKÉ ZABEZPEČENÍ	31
6.2	ZNAČENÍ A EVIDENCE MĚŘIDEL.....	31
6.3	NESHODY, NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.....	31
6.4	VEDENÍ ZÁZNAMŮ, ANALÝZY ÚDAJŮ, ZLEPŠOVÁNÍ.....	32
6.5	DRUHY AUDITŮ	33
6.6	NÁSTROJE A METODY UNIVERZÁLNÍHO POUŽITÍ	33
6.7	SEDM JEDNODUCHÝCH TRADIČNÍCH NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	34
6.8	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PV-AUTO SPOL. S R.O.	37
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI PV-AUTO SPOL. S R.O.	37
7.2	Hlavní činnosti společnosti.....	38
7.3	Aktivita pořádané společností	40
7.4	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI	40
7.5	VÝZNAMNÍ ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI PV-AUTO SPOL. S R.O.	41
7.6	CERTIFIKÁT ZELENÁ PEČEŤ A ISO 9001	41
7.7	VÝZNAM KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	41
7.8	CO JE KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	42
7.9	OHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI	42
8	STRUKTURA CERTIFIKACE OBCHODNÍHO PARTNERA.....	43
8.1	VLASTNÍ AUDIT PARTNERA	43
8.2	KOMPAKTNÍ AUDIT	43
8.3	ŘÁDNÝ AUDIT	44
8.4	AUDIT OBCHODNÍKA A SERVISNÍHO PARTNERA	44
8.5	FORMY AUDITU	45
8.6	PRŮBĚH AUDITU.....	45
9	ŘÍZENÍ KVALITY VE SPOLEČNOSTI PV-AUTO SPOL.S R.O.....	48
9.1	ODPOVĚDNOST ZA ŘÍZENÍ KVALITY VE SPOLEČNOSTI PV-AUTO SPOL. S R.O.	49
9.2	PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI A ČISTOTA JEJÍHO OKOLÍ.....	53
9.3	POŽADAVKY NA PERSONÁL SPOLEČNOSTI	53
9.4	PRODUKTIVNÍ PERSONÁL SERVISNÍCH SLUŽEB	53

9.5	POŽADAVKY NA NEPRODUKTIVNÍ PERSONÁL SERVISNÍCH SLUŽEB	54
9.6	POPIS FUNKCE VEDOUcíHO SERVISNÍCH SLUŽEB	54
9.7	POPIS FUNKCE SERVISNíHO PORADCE	57
9.8	POPIS FUNKCE MANAŽERA KVALITY	60
9.9	POPIS FUNKCE VEDOUcíHO PRODEJE NÁHRADNÍCH DÍLŮ	62
9.10	POPIS FUNKCE PRODEJCE NÁHRADNÍCH DÍLŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ.....	64
9.11	POPIS FUNKCE PRODEJCE NOVÝCH VOZŮ	66
9.12	POŽADAVKY NA SPECIÁLNÍ VYBAVENÍ SERVISNÍ DÍLNY	67
9.13	KONTROLA DOKUMENTU TÝKAJÍCÍCH SE SERVISNÍCH SLUŽEB.....	68
9.14	POŽADAVKY NA SOFTWARE VYBAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	68
9.15	POŽADAVKY NA SKLADOVÁNÍ NÁHRADNÍCH DÍLŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ.....	69
9.16	POŽADAVKY NA PROSTORY PRO VYSTAVOVÁNÍ NOVÝCH VOZŮ	70
9.17	ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	70
10	ZJIŠTĚNÉ NESHODY V POROVNÁNÍ S POŽADOVANÝMI STANDARDY	72
11	MOŽNÉ NÁVRHY K ODTSRANĚNÍ ZVNIKLÝCH NEDOSTATKŮ	74
11.1	NÁVRHY MOŽNÝCH OPATŘENÍ	74
11.2	ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83

ÚVOD

Vývoj lidské společnosti je otevřenou kapitolou, která nemá konce. Každým dnem se civilizace vyvíjí a posouvá své možnosti a zkušenosti dál. Nedílnou součástí vývoje jsou rostoucí nároky na nejbližší okolí. Členové vrcholového managementu výrobních podniků jsou si těchto požadavků vědomy a snaží se jim přizpůsobit. Jedním z mnoha aspektů, jak vyhovět rostoucím nárokům lidského společenství jsou technickohospodářské normy a s tím spojená jejich aplikace ve výrobní a obchodní činnosti. Jedny z mnoha norem jsou i normy EN ISO 9000 a EN ISO 9001 zabývající se řízením kvality poskytovaných služeb zákazníkům.

Jako téma bakalářské práce byla zvolena problematika zabývající se analýzou řízení systému kvality v podniku se zaměřením na společnost PV-AUTO spol. s r.o., která sídlí v Prostějově. Společnost se zabývá, jako obchodní partner prodejem nových vozů, prodejem originálních náhradních dílů a poskytováním servisních služeb. Jelikož jsou si výrobci vozidel vědomy důležitosti kvality poskytovaných služeb, je zapotřebí, aby všichni obchodní partneři splňovali předepsané požadavky na řízení kvality dle normy EN ISO 9001. Dodržování těchto požadavků je pravidelně kontrolováno.

Cílem bakalářské práce je analýza týkající se řízení kvality v podniku nabízejícím služby pomocí technicko-hospodářských norem. Závěrem jsou uvedena doporučení, která vedou k co nejbližšímu plnění požadavků těchto předpisů.

Přínosem normalizace je zlepšení vhodnosti výrobků, procesů a služeb pro zamýšlené účely, předcházení překážkám v obchodu a usnadnění technické spolupráce. Nejstručnější charakterizace hlavního smyslu technické normalizace lze možno vyjádřit jedním slovem – dorozumění. Uplatnění technicko-hospodářských norem slouží právě jednomu účelu, a to dorozumění partnerů v oblasti techniky. Postupným vývojem se rozsah tvorby a využití technických norem posunul z původně podnikových a národních norem na úroveň mezinárodní a regionální. V globálním měřítku je usnadnění mezinárodního obchodu považováno za nejdůležitější přínos technické normalizace. Proto je důležité, aby byl národní politikou podporován rozvoj a uplatňování norem. Cílem je poznání uvedené problematiky a pomocí analýzy prováděných kvalitativních činností navrhnout opatření na zlepšení prováděných kvalitativních a kontrolních činností ve společnosti PV-AUTO spol. s r.o.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části budou analyzovány literární podklady, jejichž obsah se zabývá teoretickou rovinou používaných nadnárodních norem EN ISO 9000 a EN

ISO 9001. Úkolem je seznámení se s nadnárodními normami, s významem norem a využitím. Nejdříve bude vysvětlen systém managementu řízení kvality, jeho náležitosti a poté jsou uvedeny normy EN ISO 9000 a EN ISO 9001, jež jsou nejdůležitějším prvkem teoretické části bakalářské práce.

Praktická část představí společnost PV-AUTO spol. s r.o. a požadavky, jimiž se společnost řídí při dodržování kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Následuje vysvětlení, jak probíhají procesy v jednotlivých úsecích společnosti, na jakém základě jsou řízeny a kontrolovány. K odhalení neshod poslouží provedení analýzy skutečného stavu, který bude porovnán s požadovanými nároky. Za pomoci výsledku analýzy je vytvořen soupis neshod s požadovaným stavem, dle požadavků výrobců vozidel. Závěr bakalářské práce obsahuje návrhy a doporučení vedoucích, které by mohly přispět ke zlepšení rozvoje a řízení společnosti.

K problematice technicko-hospodářských norem bylo vydáno nesčetné množství literatury a informačních pramenů, ve kterých jsou vysvětleny veškeré náležitosti týkající se tvorby a uplatňování jednotlivých požadavků na výrobu a obchod. Stěžejní literární oporou pro tuto práci je publikace Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, kterou vydal pan Jaromír Veber s kolektivem spoluautorů. Prostudování díla napomohlo při provádění a orientaci jednotlivých bodů analýzy ve firmě PV-AUTO spol. s r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace.

Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány:

- prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s tímto prostředím,
- jejími měnícími se potřebami,
- jejími konkrétními cíli,
- poskytovanými produkty,
- používanými procesy,
- velikostí a strukturou organizace.

Mezinárodní normu EN ISO 9001:2008 mohou používat interní a externí strany, včetně certifikačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníků, zákonů a předpisů aplikovaných na produkt a na vlastní požadavky organizace. Význam není záměrem, aby mezinárodní norma stanovovala jednotnou strukturu systémů managementu kvality ani jednotnou dokumentaci. Při tvorbě mezinárodní normy byly vzaty v úvahu principy managementu kvality uvedené v ISO 9000 a ISO 9004. [8]

1.1 Procesní přístup

Mezinárodní norma EN ISO 9001:2008 podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. Využití systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup, lze nazývat „procesní přístup“. Výhodou procesního přístupu je to, že umožňuje neustálé řízení propojení jednotlivých procesů v jejich systému, stejně jako řízení vzájemných vazeb. [1]

1.2 Vztah EN ISO 9001 k EN ISO 9004

ISO 9001 a ISO 9004 jsou normy systému managementu kvality, které byly navrženy tak, aby se navzájem doplňovaly. Přesto mohou být tyto normy používány samostatně. V ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality, který může být organizacemi používán pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely. Tato norma je zaměřena na efektivnost systému managementu kvality při plnění požadavků zákazníka. Norma ISO 9004 poskytuje vedení obchodní společnosti návod k dosažení trvalého úspěchu jakékoliv organizace v komplexním, náročném a trvale proměnlivém prostředí. ISO 9004 nabízí širší pohled na management kvality než ISO 9001. Její implementací a trvalým zlepšováním výkonnosti organizace reaguje na potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a bere v úvahu jejich spokojenost. Tato norma ovšem není určena pro certifikaci ani jiné právní nebo smluvní účely. [10]

1.3 Aplikace

Všechny požadavky mezinárodní normy jsou generické a jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich typ, velikost a na poskytované produkty. V případě, že některé požadavky této mezinárodní normy nemohou být, s ohledem na charakter organizace a její produkt, aplikovány, lze zvážit vyloučení těchto požadavků. Pokud jsou učiněna vyloučení, jsou prohlášení o shodě s touto mezinárodní normou přípustná pouze v případě, že se tato vyloučení omezují podle příslušných požadavků a nemají vliv na schopnost nebo odpovědnost organizace poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů. [1]

2 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY

Do systému managementu kvality patří všeobecné požadavky na organizaci, požadavky na dokumentaci, kvalitu výrobku, kvalitu služeb a kvalitu procesu.

2.1 Všeobecné požadavky na organizaci

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí:

- určovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a dále stanovit, jak jsou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány,
- určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat tam, kde je to možné, měřit a analyzovat tyto procesy,
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů. [2]

Organizace musí tyto procesy řídit v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Rozhodne-li se organizace použít pro jakýkoliv proces, který má vliv na shodu produktu s požadavky, externí zdroj (outsourcing), musí zajistit, aby takovýto proces řídila. Typ a rozsah řízení těchto procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů musí být určen v systému managementu kvality. [1]

2.2 Požadavky na dokumentaci

Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat:

- dokumentovaná prohlášení o politice kvality a cílech kvality,

- příručku jakosti,
- dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou,
- dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů. [8]

2.3 Pojetí jakosti (kvality)

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita).

Do výčtu definic lze zahrnout:

- kvalita je způsobilost pro užití,
- kvalita je shoda s požadavky,
- kvalita je to, co za ni považuje zákazník,
- kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti způsobí,
- kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.

Ve všech těchto definicích lze v zákulisí spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu ke kvalitě domáhá. Ty mají charakter různorodý, v čase proměnlivý a jsou výslednicí působení řady nejrůznějších faktorů:

- biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav),
- disponibilního důchodu (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, zaměstnání a tomu odpovídajícího finančního ocenění i společenského postavení),
- demografických (klíma a lokalita, v nichž žije, a jim odpovídající spotřební zvyklosti),
- společenských (reklama, různá hnutí, veřejná mínění i názory odborníků). [8]

2.4 Kvalita výrobku

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat:

- Funkčnost – každý výrobek je vyráběn pro zcela konkrétní účel. Uspokojuje základní představu zákazníka o smysluplnosti nákupu. Požadavky na základní funkce výrobků se historicky mění. Se vzrůstajícími nároky zákazníků se rozšiřuje i soubor představ o jejich plnění. Tradiční požadavky se přesouvají za základní funkce i na vedlejší funkci. Tento poznatek musí být akceptován i výrobcí.
- Estetická působivost – ke každému výrobku bezprostředně patří jeho vnější forma, reprezentovaná tvarovým řešením, barevností, vzhledovou působivostí aplikovaných materiálů. Nehraje ale u všech výrobků stejnou úlohu. Splnění požadavků na vzhledové charakteristiky je zároveň pro výrobce jedním z nejobtížnějších úkolů – existuje rozsáhlá variabilita v názorech zákazníků na to, co je krásné či ošklivé, co je vkusné či kýčovitě. Tento komplexní přístup k řešení estetické působivosti je označován jako design.
- Nezávadnost – rostoucí odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, nýbrž i za zdravé životní prostředí zesiluje požadavky na - zdravotní nezávadnost, na hygienickou nezávadnost, na bezpečnost, ale také i na ekologickou vhodnost. Tyto požadavky jsou v zájmu státu o jejich zabezpečení zakotveny v právních předpisech.
- Ovladatelnost – výrobek nemá v žádném případě zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti. Ovladatelnost je požadavek, který nelze podceňovat. Výsledkem může být nejen celková pohoda a spokojenost, nýbrž i pravý opak – stres a nespokojenost. Není vyloučeno ani ohrožení bezpečnosti.
- Trvanlivost – dříve bylo mnoho výrobků zhotovováno tak, aby vydržely co nejdéle. Požadavek trvanlivosti byl dominantní a často zastupoval požadavek jakosti. Vysoká dynamika inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti, vědeckotechnický rozvoj a další vlivy v mnoha případech životnost podstatně zkracují. Proti enormnímu zkracování životnosti hovoří ekonomie, ale i ekologie – využití surovin, spotřeba energie na výrobu výrobků.
- Spolehlivost – schopnost výrobku plnit veškeré funkce v jakémkoliv okamžiku, aniž by nastala závada, je v současnosti považována zákazníky za samozřejmou.
- Udržovatelnost, opravitelnost – požadavky na udržovatelnost i opravitelnost jsou u různých výrobků specifické. Zákazníci vesměs vyžadují, aby údržba byla snadná a jednoduchá, v nejlepším případě aby nebyla vůbec nutná. Neošetřované a neudržo-

vané výrobky mohou způsobit následnou závadu. Oprava je přímo daná za nespolehlivost. Nastane – li porucha, musí být oprava možná a musí být provedena pružně a na vysoké odborné úrovni. [6]

2.5 Kvalita služby

Produkt v nehmotné podobě je nazýván – službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována buď v čisté podobě (poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (stravovací služby).

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vzniklých chyb a nedostatků. Proto jsou těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování podle individuálních přání zákazníka. Mezi požadavky na služby patří:

- spolehlivost,
- pružnost,
- vhodné prostředí,
- odborná způsobilost,
- vlídné zacházení,
- dostupnost. [6]

2.6 Kvalita procesu

Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (ČSN EN ISO 9000:2005). Řada nedostatků a problémů s produkty vyjde najevo, až když je znám výsledek určité operace, sledu činností anebo celého realizačního procesu. Reakce na ně jsou opožděné a někdy i nepřesné, neboť se obtížně odhalují příčiny jejich výskytu. Nečekat na výsledek, nýbrž průběžně sledovat a řídit procesy je základem filozofie moderního managementu. Bude – li proces probíhat dokonale, můžeme očekávat zároveň i dokonalý produkt. V procesech se produkt nejen

realizuje, ale i plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Procesní přístup tak umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečování jakosti. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit. Mezi požadavky kvality procesu patří:

- lidé,
- materiál,
- metody,
- prostředí,
- měření,
- stroje, nástroje. [5]

2.7 Kvalita firmy

Po celá desetiletí se pozornost věnovaná jakosti přednostně zaměřovala na daný výrobek nebo službu. Později se připustilo, že předmětem zájmu nemůže být pouze výsledný produkt, ale i podmínky, za nichž vzniká. Pozornost se obrátila na provozní (výrobní) procesy. Pokud se pojetí jakosti finálního produktu posunulo směrem k uspokojování potřeb zákazníka, přiznejme, že na komplexní spokojenost zákazníků mají vliv i další činnosti. Řízení jakosti se proto zaměřuje na metody, techniky a řídicí aktivity, které mají přispívat k vysoké úrovni finálních výrobků i služeb a v konečném důsledku ke zvýšenému uspokojování potřeb zákazníků.

Na počátku jedenadvacátého století se ovšem začínají uplatňovat i přístupy, které usilují o promítnutí v minulosti nahromaděných zkušeností ze zabezpečování jakosti z provozních procesů do vlastní oblasti managementu. Tuto tendenci lze zaznamenat například v současných modelech americké i evropské ceny za jakost. Ty se již nezaměřují na kvalitu finálních výrobků, ale na zavedení a udržování takových faktorů v činnosti firem, které povedou k jejich prosperitě – podnikatelské úspěšnosti. Předmětem zájmu je kvalita celé firmy, zejména kvalita jejího managementu a všech procesů, které naplňují její funkci. Jakost finální produkce ovšem nepříjde zkrátka. Pokud ve firmě vše perfektně funguje, na výstupu musí být pouze kvalitní výrobky nebo služby podle očekávání zákazníků. Mezi požadavky kvality firmy patří:

- strategie, politika,
- zapojení lidí,

- řízení procesů,
- měření analýzy,
- zdroje partnerství,
- uspokojování zákazníků,
- uspokojení zaměstnanců,
- výsledky podnikání,
- společnost. [6]

Ve vztahu k výše uvedenému lze konstatovat, že systém managementu kvality je z teoretického hlediska důsledně propracovaným návodem k řízení jakosti v podniku, který se zaměřuje na výrobu, a nebo poskytování služeb.

3 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU

Ke kapitole zabývající se odpovědností managementu je zařazena angažovanost a aktivita managementu, zaměření se na zákazníka.

3.1 Angažovanost a aktivita managementu

Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci systému managementu kvality a při neustálém zvyšování jeho efektivity prostřednictvím:

- komunikace v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,
- stanovení politiky kvality,
- zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality,
- přezkoumávání systému managementu,
- zajišťování dostupnosti zdrojů. [8]

3.2 Zaměření se na zákazníka

Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly stanovovány požadavky zákazníka a aby byly plněny s cílem zvyšovat jeho spokojenost.

S tímto faktem je i úzce spojena spokojenost zákazníka. Kvůli spokojenosti musí organizace, jako jeden ze způsobů měření výkonnosti systému managementu kvality, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka ohledně toho, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací musí být stanoven.

Monitorování vnímání zákazníka může zahrnovat získávání vstupu ze zdrojů, jako jsou průzkumy spokojenosti zákazníka, zákaznická data o kvalitě dodávaných produktů, průzkumy názoru uživatelů, analýza ztracených podnikatelských příležitostí, pochvaly, záruční reklamace a zprávy od obchodních zástupců. [1]

3.3 Cíle kvality

Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizační jednotky a úrovně v organizaci stanoveny cíle kvality, včetně cílů potřebných pro plnění požadavků na produkt. Cíle kvality musí být měřitelné a musí být v souladu s politikou kvality. Vrcholové vedení musí zajistit, aby:

- plánování systému managementu kvality bylo prováděno tak, aby byly plněny požadavky jako cíle kvality,
- byla neustále udržována integrita systému managementu kvality, a to i v průběhu plánování a implementace změn tohoto systému. [2]

Pomocí angažovanosti managementu společnosti ve smyslu řízení kvality a zaměření se na zákazníka dochází k výraznému posunu firemní kultury, který se dotýká změn chování a jednání všech pracovníků společnosti.

4 ZÁKONNÉ A JINÉ POŽADAVKY

Mezi zákonné požadavky lze zařadit ochranu spotřebitele, dozorové orgány, které dohlíží na dodržování předepsaných požadavků.

4.1 Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele je jednou z podmínek dobře fungujícího tržního hospodářství a rozvíjí se v podstatě dvojím směrem. Na jedné straně je zastřešována státem, který vypracovává koncepci ochrany spotřebitele a zřizuje zákony ve prospěch této ochrany. Na druhé straně vznikají dobrovolná sdružení na ochranu spotřebitelů, které mají za cíl informovat spotřebitele, vychovávat je k odpovědnému rozhodování na trhu a prosazovat jejich zájmy ve státních orgánech (při vytváření zákonů, norem, vyhlášek). Jako příklad lze uvést zákon na ochranu spotřebitele číslo 634/1992 Sbírky. Mezi dobrovolná sdružení na ochranu spotřebitelů patří SOS – sdružení obrany spotřebitelů, SČS – sdružení českých spotřebitelů a Občanské sdružení spotřebitelů TEST. [6]

4.2 Ochrana spotřebitele v ČR

V České republice stanovuje Koncepci spotřebitelské politiky ministerstvo průmyslu a obchodu. Cíle spotřebitelské politiky České republiky jsou:

- chránit bezpečnost života, zdraví a ekonomické zájmy občanů,
- podporovat rozvoj mimosoudního řešení spotřebitelských sporů,
- rozvíjet činnost nevládních spotřebitelských organizací,
- podporovat dialog státních institucí se spotřebiteli a dialog mezi podnikateli a spotřebiteli,
- rozvoj aktivity související s realizací udržitelného rozvoje spotřeby,
- zvýšení účinnosti tržního dozoru. [11]

4.3 Dozorové orgány

Součástí všech uvedených právních úprav, týkajících se jakosti výrobků nebo služeb, jsou i části pojednávající o dozorových institucích a o sankčních důsledcích, které mohou tyto instituce vyměřit v případě porušení zákonných ustanovení. Sankce se mohou pohybovat od stovek tisíc českých korun až do desítek milionů.

Mezi dozorové orgány patří:

- Česká obchodní inspekce – kontroluje fyzické i právní osoby prodávající zboží a poskytující služby na vnitřním trhu České republiky. Kontroluje dodržování obecně platných předpisů, vztahujících se k ochraně spotřebitele. Svou kontrolní činnost zaměřuje zejména na dodržování podmínek stanovených k zabezpečování zdravotní nezávadnosti a bezpečnosti výrobků a služeb a poskytování řádných informací o nich.
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce – je to orgán státní správy, který svoji pozornost zaměřuje na kontrolu fyzických a právnických osob, jež vyrábějí, nakupují, skladují, dopravují a prodávají zemědělské, potravinářské, kosmetické, modlářské, saponátové nebo tabákové výrobky.
- Státní veterinární služba – zajišťuje zdravotní a hygienickou nezávadnost a biologickou hodnotu živočišných produktů a vytváří předpoklady pro výkon a rozvoj veterinární péče při ochraně a upevňování zdraví chovaných i volně žijících zvířat.
- Hygienická služba – v České republice je řízena hlavním hygienikem, který je jmenován vládou na návrh ministra zdravotnictví. Hlavní hygienik odborně řídí vytváření zdravých životních podmínek a následnou péči, řídí práci nižších orgánů hygienické služby. [7,13,15]

Ochrana spotřebitele je nedílnou částí dobře fungujících tržních vztahů. Předpisy na ochranu spotřebitele mají za úkol posílit postavení spotřebitele v tržním prostředí vůči výrobcům, kteří mohou disponovat technickou, ekonomickou a právní soustavou nástrojů.

5 ŘÍZENÍ JAKOSTI

Řízení jakosti se řídí normami řady EN ISO 9000 jejími rozšířeními. Na řízení jakosti má také velký vliv lidský faktor.

5.1 Normy ISO řady 9000

Soubor norem ISO 9000 byl schválen v roce 1987 na pomoc organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti. Koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky zabezpečování jakosti, které měly svůj původ v přístupech zabezpečování jakosti ve speciální výrobě. Za svou dosavadní existenci se přístupy k zabezpečování jakosti podle doporučení norem ISO řady 9000 velmi rychle prosadily, zvláště v evropském regionu.

Přístupy k zabezpečování jakosti ve smyslu doporučení norem ISO 9000 jsou v řadě případů rozšířeny o další požadavky příslušných uživatelů, v této souvislosti se někdy hovoří o oborových přístupech k zabezpečování jakosti. Doplnující, obvykle přísnější požadavky na systém zabezpečování jakosti mají automobiloví výrobci. Němečtí výrobci své požadavky formulovali v doporučeních označovaných VDA. [6,9]

5.2 ISO 9000:2005 – systémy managementu kvality

Jak už vyplývá z názvu, obsahuje norma ISO 9000 výklad základů a zásad řízení jakosti a nejdůležitějších pojmů, týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Má významné postavení v požadavcích na zabezpečení jakosti, protože uvádí základní požadavky na podobu systému řízení jakosti, který je vyhovující pro certifikaci. [9]

5.3 ISO 9001:2000 – systému managementu jakosti (požadavky)

Tuto normu lze považovat za stěžejní. Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování – auditování implementovaného systému jakosti. Proto je tato norma též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tedy ujišťovat o svoji schopnosti trvale

poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka. [9]

5.4 Řízení jakosti ve smyslu požadavků normy ISO 9001

Normy ISO 9000 byly od svého přijetí v roce 1987 deklarovány jako obecná doporučení, která lze aplikovat bez ohledu na jejich typ, velikost a na poskytované výrobky či služby. V praxi doznaly největšího rozšíření v průmyslové a stavební praxi. Jejich využití s cílem následné certifikace nebo jen využití jejich principů v řízení jakosti je ovšem mnohem širší: ve službách – autoservisy, vzdělávací organizace, ale také i banky, pojišťovny, hotely, zdravotnická zařízení.

Normy ISO zavedly do praxe řízení jakosti některé nové přístupy:

- pořádek samozřejmostí,
- respektování zákonných požadavků,
- orientace na zákazníka,
- zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost,
- dokumentování rozhodujících provozních činností,
- identifikování klíčových procesů a zabezpečení jejich způsobilosti,
- monitorování a měření procesů a výrobků,
- zjišťování případných neshod a určování nápravných opatření a preventivních opatření,
- vedení záznamů,
- vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření.

Za nesporný přínos těchto přístupů je považována zejména ta skutečnost, že zavádějí do organizace určitý řád. Nelze přehlédnout, že vyžadují angažovanost pro jakost od vrcholového managementu. Do jakostních znaků výrobků se musí promítnout zejména požadavky zákazníků a zákonné požadavky. Garance výsledné jakosti nemůže být dosaženo pouze výstupní kontrolou, ale péčí o jakost ve všech činnostech organizace. [9]

5.5 Lidský faktor v řízení jakosti

Pro úspěch fungování systému jakosti je důležitý zájem a podpora ze strany vrcholového vedení. To musí být přesvědčeno o nezbytnosti věnovat pozornost jakosti finálních produktů a systému jejího zabezpečování.

Normy ISO od vrcholového managementu vyžadují:

- Stanovení politiky jakosti – základní představa, nasměrování chování celé organizace v oblasti jakosti v delším časovém horizontu. Politika jakosti má interní charakter sdělení – naznačení důvodů všem pracovníkům firmy, proč se vedení rozhodlo věnovat jakosti, jaké zásady budou muset být dodržovány a jak jich bude dosahováno. Má i externí charakter sdělení – informovat všechny obchodní partnery a především zákazníky o úsilí vedení se věnovat jakosti.
- Stanovení cíle jakosti – cíl má konkrétní podobu. Určuje úlohy, kterých se společnost v určitém období dosáhnout. Cíle musí být měřitelné, doplněny o vymezení zdrojů, termínů, ve kterých mají být splněny a měla by být stanovena příslušná odpovědnost za jejich plnění. Cíle jakosti představují dynamický prostředek vývoje společnosti, protože jsou každoročně stanovovány.
- Vymezení systému a zdrojů – vedení organizace musí vymezit procesy, které mají být předmětem systému řízení jakosti, stanovit rozhodující organizační vztahy včetně příslušných kompetencí ve firmě a vyhodnotit, jaké zdroje k zavedení a udržování systému jakosti bude nutné.
- Představitel vedení pro jakost – určený člen vedení, který bude zodpovědný za vytvoření a udržování systému řízení jakosti. Jeho povinností je podávat zprávy vedení o jakosti a prosazování povědomí o požadavcích zákazníků v celé společnosti. Tato úloha bývá plněna vedle dalších manažerských povinností.
- Přezkoumávání efektivnosti zavedené jakosti – jednou ročně by mělo vedení provádět poradu a vyhodnocení fungování zavedeného systému řízení jakosti. Součástí přezkoumávání je i nacházení nových příležitostí ke zlepšení a změnám v oblasti jakosti.
- Odborná způsobilost zaměstnanců – pracovníci, kteří vykonávají činnost s vlivem na jakost výrobku či poskytovaných služeb musejí procházet pravidelným vzděláváním a výcvikem. Organizace musí stanovit jednotlivým zaměstnancům jejich pro-

fesi a s tím spojené příslušné vzdělání s možností získání určitého oprávnění vykonávat činnost ovlivňující jakost výrobku či služeb. Kromě toho je důležité udržovat povědomí zaměstnanců o možných následcích nedodržení svých pracovních povinností s vlivem na jakost. [6,8]

5.6 Firemní dokumentace

Z hlediska řízení můžeme za dokument považovat jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou a má charakter trvalého příkazu.

Dokumentace má pro každou organizaci řadu přínosů:

- pro výkon opakujících se činností, které mají vykonávat různí pracovníci, určuje dokumentace nejlepší postup. Musí být výsledkem standardizační úsilí,
- v obsahu dokumentace je uchováno know-how instituce, což je zvláště důležité pokud daný postup zná úzký okruh pracovníků nebo dokonce jeden pracovník, který může z různých důvodů opustit organizaci,
- dokumentace dokládá určitý postup, takže i následně je možné doložit správné provádění určité činnosti. [6]

5.7 Struktura dokumentace

U všech typů organizací lze rozlišovat dva základní typy dokumentace:

- Operativní řídicí akty, které se využívají především k okamžitým manažerským zásahům a v praxi mívají obvykle podobu rozhodnutí, opatření, nařízení příslušného vedoucího pracovníka, například generálního ředitele, jednatele či předsedy představenstva.
- Komplexní řídicí dokumenty, které se užívají pro standardizaci určité činnosti, procesu či prvku. Mohou mít podobu organizačně řídicích dokumentů, které upravují různé činnosti technicko-hospodářského charakteru a mívají různé názvy – řády, směrnice, postupy. Další podobou komplexních řídicích dokumentů jsou provozně-technické dokumenty, které upravují provozní, technické či jiné transformační činnosti. Týkají se hlavních výkonů organizace – u výrobní organizace se může jednat o výrobní výkresy, technologické, montážní a kontrolní postupy. [8]

5.8 Kontrola jakosti

Úloha jakosti při zabezpečování jakosti není zanedbatelná. Zvláště ve vztahu k zákazníkovi představuje kontrola nástroj jištění jakosti, čímž posiluje důvěru v jakost dodavatele.

Dobrý systém monitorování a měření jakosti má řadu úloh:

- je nutný v případě prokázání závažných skutečností týkajících se jakosti – zpravidla se jedná o znaky bezpečnosti, spolehlivosti a zdravotní nezávadnosti, kdy jsou vyžadována různá osvědčení jakosti (atesty, revizní zprávy, certifikáty jakosti),
- plní preventivní funkci – odhaluje vady a předchází jim, a to v průběhu práce, manipulace a při skladování,
- plní funkci eliminační – pozastavuje kontrolované soubory pokud byly při jejich kontrole zjištěny nedostatky v jakosti.

Zvýšenou kontrolní pozornost je třeba věnovat situacím, kdy určitá operace může mít zásadní vliv na jakost a v následujících operacích ji nelze napravit. Stejně tak se doporučuje provést kontrolu po opravě, úpravě či přepracování vadného dílu či výrobku.

Tradiční členění kontroly rozlišuje kontrolu:

- vstupní – dodaných surovin, materiálů, polotovaru, kompletačních dílů),
- provozní – kontrola v průběhu výroby výrobku, realizace služby,
- výstupní – kontrola hotového výrobku, služby.

O každé kontrole je třeba vést záznam, ten slouží jednak jako důkaz, že provedená kontrola byla uskutečněna a kontrolou byly zjištěny příslušné hodnoty kvalitativních znaků pro zpětné vyhodnocování a určování případné vývojové tendence či souvislosti, které mohou být využity při nápravných nebo preventivních opatřeních. Každá organizace si stanoví svoji strukturu kontrolních formulářů, ve kterých bude stanoveno, které údaje se budou zaznamenávat. [6]

6 METODIKA UŽITÍ NOREM KVALITY

Důležitým aparátem jsou požadavky na metrologické zabezpečení. V další části kapitoly následuje objasnění procesu vedení evidence dokumentů, druhy kontrolních auditů a na závěr pojednává o různých metodách kontroly.

6.1 Metrologické zabezpečení

V případech, kdy se kontrolní činnosti provádějí pomocí měřících prostředků, je třeba zabezpečit, aby byly výsledky kontroly jakosti směrodatné. K tomuto účelu je třeba mít ve firmě zaveden metrologický pořádek. Ten bývá obvykle popsán v podobě metrologického řádu. Metrologický řád upravuje řadu povinných úkolů, jakými jsou:

- zvolit vhodná měřidla pro stanovené kontrolní operace,
- vést příslušnou evidenci a dokumentaci měřidel,
- zabezpečit způsobilost měřidel příslušnou formou metrologické kontroly,
- zavést a udržovat pravidla správného užívání měřidel. [6]

6.2 Značení a evidence měřidel

Každé měřidlo by mělo být označeno, identifikačním štítkem nebo evidenčním číslem přímo na měřidle, popřípadě na obalu měřidla. Vedle evidenčního značení je vhodné uvést i údaj týkající se lhůty, do které platí pro příslušná měřidla metrologická kontrola – ověření, kalibrace. O všech měřidlech, která se v organizaci užívají, je třeba vést evidenci, ze které jsou zřejmé nejdůležitější údaje týkající se měřidla – druh měřidla, výrobce, rok uvedení do provozu, obor měření, přesnost měřidla, údaje o opravách, kalibraci. [2]

6.3 Neshody, nápravná opatření

Ke kontrole jakosti patří také zjištění neshod od stanoveného výrobního řádu a nebo procesu poskytovaných služeb. Na základě tohoto zjištění musí organizace zajišťovat, že produkt, který neodpovídá stanoveným požadavkům, je identifikován a je řízen tak, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Prvky řízení a související odpovědnos-

ti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem musí být stanoveny v dokumentovaném postupu.

Tam, kde je možné, musí organizace nakládat s neshodným produktem jedním nebo více z následujících způsobů:

- přijetí opatření k odstranění zjištěné neshody,
- přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci,
- přijetím opatření, které je vhodné vzhledem k důsledkům, nebo potenciálním důsledkům neshodného produktu v případě, že je neshoda produktu zjištěna následně po tom, co započalo jeho dodávání nebo používání.

Je-li neshodný produkt opraven, musí být podroben opakovanému ověřování tak, aby se prokázala shoda s požadavky. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních, včetně udělených výjimek. [1,2]

6.4 vedení záznamů, analýzy údajů, zlepšování

Vedení záznamů - je vhodné připravit formuláře, které zabezpečí standardizovanou podobu záznamů. Záznamy by měly být jasně identifikované, zpravidla slovním označením, ze kterého vyplyne, jakou skutečnost zachycují. Podpis dokládá, že tuto kontrolu či úpravu provedla příslušná podepsaná osoba. Záznamy stejně jako dokumenty mohou být vedeny v klasické papírové nebo elektronické podobě. V případě vedení záznamů na elektronických nosičích je nutné zabezpečit ochranu digitálně vedených dat.

Pro vedení záznamů o jakosti platí následující požadavky:

- všechny záznamy o jakosti musí být čitelné, opravy drobných chyb lze provádět pouze přeškrtnutím a napsáním správného záznamu s parafou,
- musí se skladovat a uchovávat tak, aby byly pohotově k vyhledání v zařízeních, zajišťujících vhodné podmínky zamezující poškození nebo zhoršení stavu a ztrátě,
- je-li to smluvně dohodnuto, musí být záznamy o jakosti po sjednanou dobu dostupné pro hodnocení zákazníkem nebo jeho zástupcem.

Analýza údajů - údaje zachycené v záznamech představují důležitý průkazný materiál a mají vysokou vypovídací hodnotu. Typické analýzy údajů se mohou týkat: spokojenosti zákazníků, rozborů reklamací, analýz neshod v různých fázích provozní činnosti, způsobilosti dodavatelů, porovnání s konkurencí.

Zlepšování - na základě analýz či jiných forem vyhodnocení údajů lze získat lepší obraz o posuzované realitě, lze určit trendy ve vývoji, posoudit pozici vůči konkurenci, zjistit kritické body, nejdůležitější nedostatky. Na základě těchto poznatků lze přijmout preventivní opatření, navrhnout tematické úkoly ke zlepšování, rozhodnout o závažných projektech změn. [6]

6.5 Druhy auditů

Interní audit - je specifickou formou kontrolní činnosti, jejichž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Audity jakosti představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky či služby, tak na procesy, při kterých výrobky vznikají, předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti.

Procesní audit - je zaměřen na firemní procesy – marketing, vývoj, nákup, provozní činnosti, prodeje, servisu. Tyto procesy jsou podléhající jakosti, a to s cílem průběžně kontrolovat jejich úroveň, aby bylo možné při vzniku odchylek včas nasadit vhodné řídicí a zvláště pak nápravné mechanismy.

Nástroje a metody řízení jakosti - pomocí souboru nástrojů a metod je možné zabezpečovat a zajišťovat jakost a tím uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků. Proto je nutné, aby se užívání těchto metod stalo každodenní součástí firemního vzdělávání. V poslední době byla vyvinuta a zavedena řada různých podpůrných nástrojů, technik a metod, které managementu, technickým i výkonným pracovníkům napomáhají při práci. [6]

6.6 Nástroje a metody univerzálního použití

Metoda PDCA – je to obecná metoda zlepšování. Naznačuje čtyři základní kroky, které je nutné dodržet, abychom byli schopni učinit správná rozhodnutí. Prvním krokem je plánování, této činnosti předchází shromáždění veškerých informací, utřídění a analýza. Na základě těchto informací začíná proces plánování. Druhým krokem je realizace rozhodnutí a pečlivé sledování jeho dopadů. Třetím krokem je vyhodnocení, kterým se analyzují shromážděné informace z předešlého kroku a zjištění úrovně dosažené změny. Posledním krokem je trvalé zavedení na základě zjištěných a analyzovaných informací.

Brainstorming - je to účinná týmová technika pro vyhledávání co největšího počtu nápadů, zejména v situacích, kdy je žádoucí se oprostit od zaběhlých postupů a řešení, stereotypního myšlení, kdy očekáváme nestandardní a neotřelé řešení. Jednotliví členové týmu se k nastolenému, obecně zavedenému tématu, vyjadřují, mohou se vzájemně doplňovat, vyslovovat jakékoliv myšlenky, a to i na první pohled zcela nereálné. Vše se pečlivě zaznamenává, ale nehodnotí. V této etapě je velice důležitá role moderátora, který musí navodit uvolněnou atmosféru, zamezit průběžné kritice nápadů včetně jakýchkoliv úsměšků. Jinak by nezvyklé či přímo bláznivé nápady nezazněly. Až po shromáždění dostatečného počtu nápadů následuje druhá etapa, kritické vyhodnocení nápadů. Výsledkem jsou shromážděné a blíže objasněné náměty. [5]

6.7 Sedm jednoduchých tradičních nástrojů řízení jakosti

Sedm nástrojů řízení jakosti jsou jednoduché postupy, které původně používali pracovníci v japonských továrnách při zkoumání problémů v kroužcích kvality. Velmi se osvědčují nejen ve výrobě, ale i v jakékoliv operativní činnosti při hledání souvislostí, vyšetřování příčin, stanovení priorit, hledání možností zlepšování.

Mezi sedm tradičních nástrojů patří:

- Tabulky a formuláře pro sběr informací – zachycují potřebné údaje, s nimiž se pak dále pracuje. Hlavním významem je v systematickém uspořádání informací. Každá tabulka či formulář slouží vždy konkrétnímu účelu. Aby vše bylo srozumitelné, každý formulář musí obsahovat – vlastní obsah, postup zjišťování informací, odpovědného pracovníka, způsob zaznamenávání, časové údaje o záznamu, místo záznamu. Tabulky by měly být jednoduché a všem srozumitelné.
- Vývojový diagram – je to nástroj lepšího pochopení procesů, užívá se v něm několik jednoduchých symbolů pro znázornění procesů. Vývojový diagram se používá při identifikacích a koncipování procesů, bývají oblíbeným prostředkem pro znázornění průběhu procesu v dokumentovaných postupech systému řízení jakosti.
- Paretův diagram – je založen na Paretovu principu (80% následku je způsobeno 20% příčin). Pomáhá určit priority, na které je třeba se zaměřit tím, že uspořádá položky podle četností výskytu a stanoví relativní kumulované četnosti. V praxi se používá pro analýzy reklamací, analýzu neshod.

- Diagram příčin a následku – jeho základním přínosem je názorné a strukturované zachycení všech možných příčin, které vedly nebo by mohly vést k danému následku. Následky mohou být konkrétní situace – neshoda, vada, úspěch a žádoucí stav. Princip spočívá ve vodorovné čáře zakončené šipkou, na ní navazují další šipky, které znázorňují základní příčiny. Tento diagram neřeší problém, nýbrž se jedná o přehledné soustředění všech příčin umožňující celý problém rozebrat a následně nalézt řešení.
 - Bodový diagram – je to jednoduchá pomůcka pro orientační zjištění existence závislosti mezi dvěma veličinami. Jejich vzájemné hodnoty se nanášejí na souřadnice a vyznačí se bodem. Vykazuje-li uspořádání bodů na ploše nějaké trendy, pak jsou veličiny závislé a průběh ukáže povahu závislosti. Blízkost jednotlivých bodů značí i těsnost vztahu.
 - Histogram – převádí do přehledné formy sloupcového grafu nepřehledné tabulky rozsáhlých číselných hodnot o jedné veličině, která vykazuje variabilitu v důsledku působení různých vlivů.
 - Regulační diagram – jeho podstatou je znázornění vývoje hodnot v časové posloupnosti. Je to nástroj využívaný při statické regulaci procesů. Díky této metodě jsme schopni, jak stabilní či nestabilní byl proces v jednotlivých okamžicích, zda působily pouze náhodné nebo i vymežitelné vlivy, jaké vykazuje proces celkové trendy.
- [6]

6.8 Závěr teoretické části

Teoretická část dokazuje, že předmětná problematika je v celém rozsahu legislativně pracována. Nyní se jedná, jakým způsobem jsou jednotlivé body aplikovány a realizovány v praxi. Následnou analýzou a kontrolou je možné odhalit neshody, které vznikají při běžné aplikaci. Popisu a příčinám neshod je věnována praktická část práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PV-AUTO SPOL. S R.O.

Společnost PV – AUTO byla založena v roce 1997, sídlo společnosti je v Prostějově na ulici Brněnská, č. 108. Od začátku se firma zabývá prodejem a servisem vozidel značky Škoda. Neustálé zlepšování a zkvalitňování služeb v prodeji nových vozidel, originálních náhradních dílů a příslušenství a především servisních služeb vedlo k získání certifikátu kvality ISO 9001:2008. Dále se firma zaměřuje na prodej ojetých vozů a okrajově provozuje pneuservis. Neustálou modernizací v oblasti technického vybavení a prováděním pravidelného školení personálu a zvyšováním kvalifikace veškerého personálu vede k neustálému rozvoji společnosti. V roce 2003 byla otevřena sesterská společnost Autocentrum CZ s. r. o. Přerov. V roce 2009 byly servisní služby rozšířeny o značku Volkswagen – osobní vozy. [12]

7.1 Základní informace o společnosti PV-AUTO spol. s r.o.

Spisová značka: C 26953 vedená u rejstříkového soudu v Brně

Název subjektu: PV –AUTO spol. s r.o.

IČO: 25336711

Sídlo: Prostějov, Brněnská 108, PSČ 79601

Datum zápisu: 30.04.1997

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- opravy motorových vozidel,
- opravy karosérií,
- zprostředkovatelská činnost, mimo činnosti vyžadující zvláštní povolení,
- pronájem motorových vozidel,
- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karoserií,
- hostinská činnost,
- výroby, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Počet zaměstnanců: 17

Telefon: 582 333 779

Web: www.pvauto.cz
Email: pvauto@pvauto.cz

7.2 Hlavní činnosti společnosti

Mezi hlavní činnosti společnosti patří poskytování služeb v oblasti prodeje nových vozů, prodeje originálních náhradních dílů a příslušenství a poskytování servisních služeb. Okrajově se společnost věnuje i prodeji ojetých vozů.

Prodej nových vozidel

PV-AUTO spol. s r.o. je autorizovaným prodejcem nových vozů značky Škoda. Svým zákazníkům nabízí šest modelových řad vozidel (Citigo, Fabia, Roomster, Octavia, Superb a Yeti) s různými stupni výbavy a motorizacemi. Při pořizování nového vozu poradí zákazníkům proškolení a zkušení prodejci nových vozů. Mezi jejich trumfy patří sestavení nového vozu dle přání zákazníka k jeho maximální spokojenosti. Součástí koupě vozu je i předváděcí jízda s vybraným modelem, která napomáhá při samotném rozhodování. Nový automobil je možno financovat různými způsoby (hotově při převzetí, na leasing, spotřebitelský úvěr a protiúčetem).

Převzetí vozidla probíhá v předem domluveném termínu a ve vyhraných prostorách autosalonu, nebo po dohodě se zákazníkem v prostorách jeho společnosti. V dnešní době patří ke standartu i vyřízení formalit, jako je registrace vozidla, zprostředkování zákonného a havarijního auto-pojištění.

Prodej originálních náhradních dílů a příslušenství

Mezi nabízené služby patří i prodej originálních náhradních dílů a příslušenství. Jsou pořádány akce na podporu prodeje dílů soukromým osobám za zvýhodněných cenových podmínek. Některé akce jsou podporovány přímo od Škoda – Auto, jako například Šeková knížka. Ostatní akce jsou podporovány a iniciovány přímo společností PV – AUTO spol. s r.o.

Prodej ojetých vozidel

Autobazar nabízí kapacitu pro 15 vozidel, ve spolupráci se servisní dílnou projdou vozidla před umístěním na výstavní plochu autobazaru důkladnou technickou prohlídkou. V případě nutnosti je provedena oprava drobných nedostatků vozidla. Ojetá vozidla jsou buď vykupována při prodeji nového vozu anebo jsou přijata ke komisnímu prodeji.

Servisní služby

PV – AUTO spol. s r.o. poskytuje kompletní servisní služby a opravy veškerých osobních vozidel značky Volkswagen – osobní vozy a Škoda, s tím i spojené záruční opravy. Mezi hlavní činnost patří provádění předepsaných servisních prohlídek výrobcí vozidel, veškeré mechanické opravy, montáže originálního příslušenství, montáž zabezpečovacího zařízení, autoalarmů, autorádií, GPS zařízení, handsfree sad.

Součástí poskytovaných servisních služeb je i pomoc při vyřizování pojistných událostí a s tím i spjatá oprava vozu po havárii. Vzhledem k velikosti organizace jsou lakovací a klempířské práce nabízeny prostřednictvím smluvní dohody se společností OMARO z Oseku nad Bečvou, která splňuje veškeré požadavky stanovené výrobcí vozidel pro provádění záručních a pozáručních oprav.

Pro lepší řešení těchto nepříjemných událostí je zajištěna spolupráce s největšími pojišťovnami na trhu, jako je Česká pojišťovna, Kooperativa, Allianz, Česká podnikatelská pojišťovna. Díky této spolupráci je umožněno společností provádět prohlídky a fotodokumentace poškozených vozidel. Tímto dochází k usnadnění a urychlení vyřizovaných škodných událostí. Dále k této službě patří vyřizování veškeré korespondence s pojišťovnou za poškozeného – zasílání dokladů, fotodokumentace, zápisu o poškození, faktur za opravu a krycí dopis. Dále je zákazníkům poskytována služba, při které není nutné hradit opravu po pojistné události hotově, ale je možné využití krycího dopisu, což znamená úhradu od pojišťovny přímo servisu.

K dalším aktivitám servisních služeb patří nabídka přípravy vozidel na technickou kontrolu a její následné zajištění. S touto aktivitou je přímo spjaté měření škodlivých látek ve výfukových plynech, kontrola souměrnosti a účinnosti brzdové soustavy na válcové zkušební brzd, proměření a případné seřízení geometrie náprav na laserové měřicím zařízení. Mezi již standardní nabízené služby patří kontrola a doplnění chladícího prostředku klimatizace, vyzvednutí a přistavení vozu přímo u zákazníka – PICK-UP servis, ruční mytí a konzervace karoserie, čištění a ošetření interiéru vozidel, přezouvání opotřebovaných nebo poškozených pneumatik, vyvažování kompletních kol. Jedním z aspektů kvality poskytovaných služeb je nabídka mobility zákazníkovi po dobu jeho vozu v servisu – zapůjčení náhradního vozu, odvoz na dohodnutí místo, zajištění informací o městské hromadné dopravě.

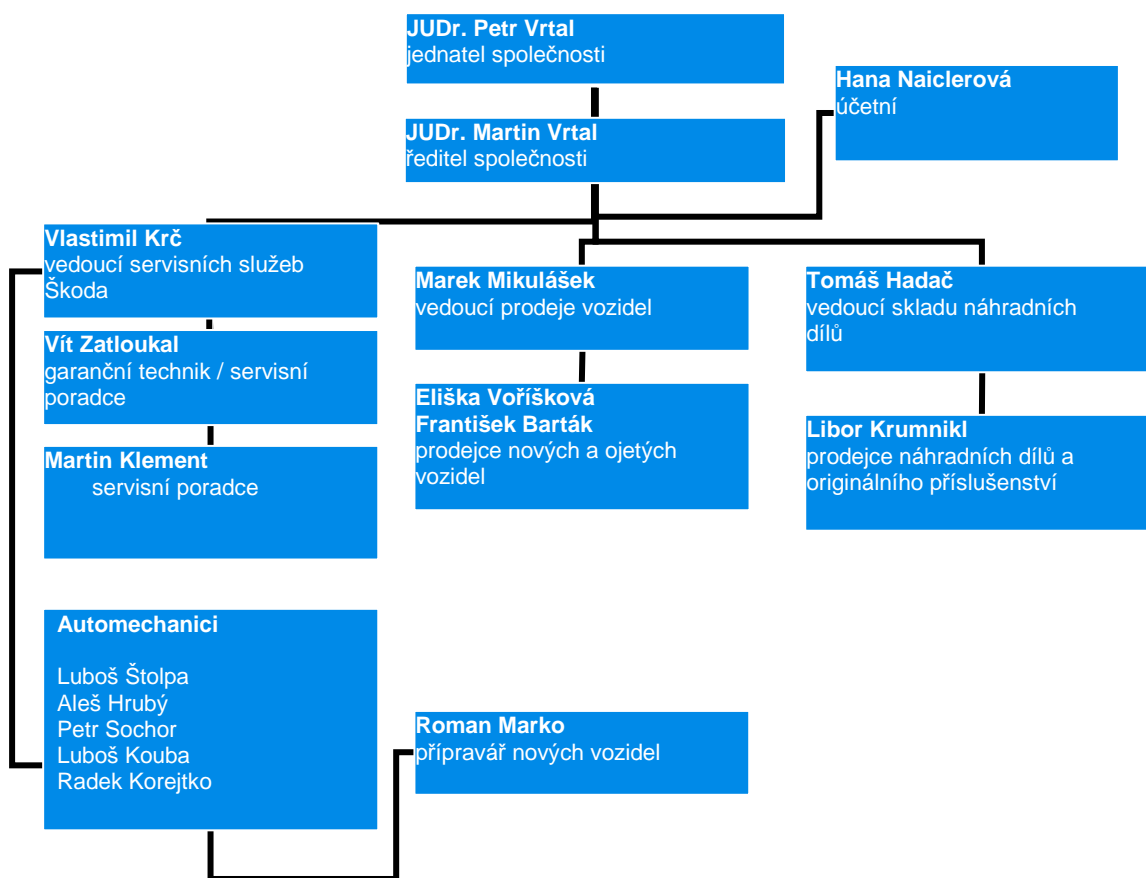
K úplnému výčtu nabízených služeb je nutné se zmínit o možnosti zapůjčení originálního příslušenství za výhodných cenových podmínek – střešního nosiče, střešního boxu, držáku na kola, dětské autosedačky. Možnosti uskladnění letních a zimních kol a poskytnutí odtahové služby prostřednictvím smluvní odtahové služby, která nabízí své služby 24hodin po celých 7dní v týdnu.

7.3 Aktivity pořádané společností

Pro své kmenové a stálé zákazníky pořádá společnost PV-AUTO spol. s r.o. filmová představení konající se na letním kině v Mostkovicích blízko Plumlovské přehrady. Při této příležitosti se podává občerstvení a probíhá slosování vstupenek o hodnotné ceny. Společně s touto akcí probíhá představení společnosti a výstava nabízených modelů vozidel. Dále se podílí společnost na sponzorství mezinárodního hudebního festivalu pro postižené děti na Plumlovské přehradě, sponzorství hudebního festivalu irské hudby – Keltská noc, který je pořádán v autocampingu Žralok.

7.4 Organizační schéma společnosti

Na obrázku č.1 je znázorněna organizační struktura společnosti PV-AUTO spol. s r.o. Jsou zde znázorněny veškeré úseky společnosti, od vedení společnosti, přes účetní úsek, až po úsek služeb k nimž patří prodej nových a ojetých vozů, prodej a sklad náhradních dílů a servisní služby.



Obr. 1. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

7.5 Významní zákazníci společnosti PV-AUTO spol. s r.o.

Mezi významné zákazníky společnosti patří tyto firmy: operativní leasingové společnosti – Leaseplan, Arval, Credium, Škofin, ČSOB leasing, Autot Reid, dále pak Telefonica O2, Ferona Olomouc, Železárny Prostějov, Wapro, ProLen, Mubea, Železárny Annahütte.

7.6 Certifikát Zelená pečeť a ISO 9001

Společnost PV – AUTO spol. s r.o. je držitelem certifikátu Zelená pečeť a ISO 9001.

Ekologické osvědčení (Zelenou pečeť) prodejcem uděluje Škoda – Auto Mladá Boleslav na základě nezávislého auditu, při kterém se kontroluje dodržování předpisů pro ochranu životního prostředí. Certifikace je dobrovolná, obchodním partnerům přináší řadu výhod. Poradenský servis výrobce vozidel navíc pomáhá s lepší orientací v oblasti legislativních požadavků na ochranu životního prostředí. Platnost osvědčení je jeden rok. Po dalším přezkoušení je prodloužena o další rok a po uplynutí dvouleté zkušební doby a při splnění nezbytných podmínek pak ještě dva roky. Zelená pečeť pomáhá zákazníkům při výběru servisu a je dobrou reklamou pro celou společnost.

V roce 2004 bylo ve společnosti zavedeno řízení jakosti a kvality dle normy ISO 9001:2008. Na základě splnění těchto požadavků je společnost PV-AUTO spol. s r.o. oprávněna poskytovat služby v oblasti prodeje nových vozů, servisních služeb a prodeje originálních náhradních dílů. Aby si tato oprávnění společnost zachovala, musí pravidelně každý rok úspěšně projít kontrolním auditem předepsaným od výrobců vozidel. Splněním veškerých podmínek se společnost zaručuje k poskytování kvalitních a předepsaných služeb na úrovni vyžadované výrobcí vozidel. Certifikace servisního partnera a následné kontroly řízení kvality poskytovaných služeb se řídí podle předepsaných pravidel vyžadovaných od automobilek. [12]

7.7 Význam kvality poskytovaných služeb

Rozhodnutí o tom, zda se zákazník rozhodne při koupi vozu, při provádění servisních prací, nákupu příslušenství a originálních dílů pro Volkswagen nebo konkurenci, je vysokou měrou ovlivněno kvalitou a součinností poskytování jednotlivých služeb. [14]

7.8 Co je kvalita poskytovaných služeb

Souhrn všech možných a nabízených výkonů, způsob provedení a přirozeně lidé, kteří nabízejí a provádějí zákazníkům požadované prodejní servisní práce, utváří zcela zásadně kvalitu prodejních a servisních prací podniku. Faktory, ovlivňující kvalitu prodejních a servisních prací, jsou přitom extrémně mnohotvárné.

V podstatě je nutné uvažovat dva důležité hlavní komponenty:

- přání zákazníka - spokojenosti zákazníka docílí ten, kdo je schopen rozpoznat přání zákazníka a individuálně a pružně je splnit,
- spektrum výkonů - spokojenost zákazníka je docílena ucelenou koncepcí péče o zákazníka, kompletními prodejními a servisními službami a vynikající kvalitou provedení. Důležitým předpokladem je přitom kvalita práce. [14]

7.9 Ohodnocení společnosti

Postavení společnosti na trhu služeb je stabilní. Nasvědčuje tomu i délka působnosti, která činí již 15let. Za tuto dobu se vytvořil kmen stálých zákazníků, který čítá přes 500 spokojených zákazníků. Každoročně je společnost podrobována kontrolním auditům, které byly doposud úspěšné s drobnými nedostatky. Velkou konkurenci pro společnost PV-AUTO spol. s r.o. představuje společnost Automechanika PROSTĚJOV a.s., která těží ze své dlouholeté tradice ještě z dob mototechn. Proto by mělo být prioritou pro PV-AUTO spol. s r.o. dodržování všech kvalitativních standardů.

8 STRUKTURA CERTIFIKACE OBCHODNÍHO PARTNERA

Nová struktura certifikace partnera může do budoucna představovat nový systém auditů, který v závislosti na výkonnosti a povědomí o dodržování kvality ze strany partnera může podstatně snižovat nároky na audit.

Struktura certifikace je rozlišována do tří podob auditu:

- vlastní audit partnera,
- kompaktní audit,
- řádný audit.

Splnění předpokladů pro vykonávání nových druhů auditu se bude prokazovat spokojeností zákazníků na základě studie spokojenosti zákazníků a ukazatele věrnosti zákazníků, výsledky z posledního řádného auditu a počtem částečně splněných otázek z normy ISO 9001:2008 v rámci posledního řádného auditu.

Součástí řádného auditu je i nadále kontrola celého kontrolního seznamu a řádný audit tak i nadále odpovídá doposud známému postupu ze strany určeného výrobce vozidel. Řádný audit se vykonává, jestliže partner nesplní požadavky na provedení vlastního nebo kompaktního auditu, nebo jestliže se partner těchto forem auditu dobrovolně vzdá. [14,16]

8.1 Vlastní audit partnera

Vlastní audit partnera je možné provést za nepřítomnosti auditora určeného výrobcem vozidel případně zástupcem výrobce v daném státě, do kterého vozidla dováží. Tento audit je možné provést na základě splnění dvou hlavních kritérií. Prvním z nich je úspěšný předchozí řádný audit bez opakování a druhým kritériem jsou vyhovující výsledky studie spokojenosti zákazníků. Při splnění těchto podmínek smí oprávněná osoba ve firmě provést vlastní audit a výsledky zašle výrobcem vozidel případně importérovy vozů do státu. Výsledek je analyzován a vyhodnocen společně se stanovením příslušných opatření. [14,16]

8.2 Kompaktní audit

Tento typ auditu probíhá za přítomnosti auditora určeného výrobcem vozidel a nebo importérem vozidel. Při tomto auditu se kontroluje poměrná část stanovených otázek týkajících

cích se kvality dle normy ISO 9001:2008 a standardů. Na závěr je provedeno vyhodnocení a stanovení příslušných opatření společně se stanovením zodpovědných osob za odstranění nedostatků. [14]

8.3 Řádný audit

Pravidelný (řádný) audit je kontrola pevně daných kritérií odborným znalcem. Tyto znalce, kteří jsou pravidelně pověřováni dodavateli, nazýváme auditory. Auditor si s obchodním a servisním partnerem předem dohodne termín auditu, na který provozovna provede patřičnou přípravu. V určenou dobu projde auditor celou provozovnu a podle otázek v kontrolním seznamu zkontroluje kvalitativní standardy stanovené výrobcem vozidel a kritéria dle normy ISO 9001:2008. Otázky v kontrolním seznamu jsou jednoznačné a auditorům neposkytují prostor k vlastní interpretaci. Tím je zajištěna objektivita a rovné zacházení.

Není – li řádný audit splněn, bude opakován formou opakovaného auditu s povinností úhrady nákladů. Maximálně možné jsou dva opakované audity. Nesplnění druhého opakovaného auditu má za následek smluvně právní opatření – vypovězení smlouvy, případné neuzavření smlouvy. [14]

8.4 Audit obchodníka a servisního partnera

Certifikace partnerů se zaměřuje na diferencovanou koncepci péče pro maloobchodní síť a vychází z principu důvěry. Základním bodem konceptu je zaměření se podle potřeby na smluvní partnery co se týče kontroly dodržování standardů a ISO. Pro servisní partnery respektive obchodníky Volkswagen osobní vozy a Škoda-Auto existuje od 01.07.2006 možnost zúčastnit se certifikace DIN ISO 9001 : 2000 na bázi dobrovolnosti. Pokud je účast na DIN ISO 9001 : 2000 vzhledem nepovinnosti odmítnuta, ztrácí svoji platnost i certifikát ISO pro Volkswagen osobní vozy a Škoda-Auto. Z toho dále vyplývá povinnost pro splnění kvalitativních standardů Volkswagen osobní vozy a Škoda-Auto , jejichž prokázání musí být podáno prostřednictvím auditu. Pokud partneři uzavřeli servisní a dealerskou smlouvu s jinou značkou nebo jiným výrobcem, může povinnost pro certifikaci ISO

ovšem vyplývat z těchto smluv. Kvalitativní standardy Volkswagen AG a Škoda-Auto jsou kontrolovány cyklickým auditem partnerů. [14]

8.5 Formy auditu

Existují následující formy auditů partnerů:

- Pre-Audit - je žadatelský (autorizační audit), který se musí úspěšně vykonat, abyste obdrželi partnerskou smlouvu servisu společnosti Volkswagen AG a Škoda-Auto.
- První certifikační audit - po úspěšném pre-auditě podle odbytové směrnice Volkswagen a Škoda-Auto certifikace partnerů.
- Kontrolní audit - je roční audit partnera pro kontrolu kvalitativního standardu Volkswagen AG a Škoda-Auto. V každém 3. roce se provede „recertifikace“ pro prodloužení certifikátu.
- Standardní kontrola - je dobrovolná kontrola standardů po prodeji pro osobní vozy Volkswagen a Škoda-Auto při účasti na ISO 9001:2008.
- Dodatečný audit - přijde na řadu, pokud se v rámci postupu autorizace nebo certifikace partnerů nějaký audit zhodnotí jako "neúspěšný", tak pak se musí opakovat. Dodatečný audit může být také kontrolován jako úplný nebo částečný audit. Úplný audit se provede tehdy, když nebylo více než šest otázek kontrolního seznamu v pořádku (přitom se nerozlišuje mezi ISO a dotazy na standardy). [16]

8.6 Průběh auditu

Příprava

Volkswagen AG a Škoda-Auto informuje včas - nejpozději dva týdny dopředu o nadcházejícím auditě partnera a přiděleném auditorovi, který sjedná se smluvním partnerem za oboustranného souhlasu včasný termín auditu. Audit je prováděn auditory, pověřenými Volkswagen AG a Škoda-Auto, kteří jsou povinni zachovávat tajemství.

Termíny kontrolního a recertifikačního auditu se orientují k datu prvního auditu. Volkswagen AG a Škoda-Auto může posunout termíny v souladu s kooperujícím partnerem pro daný kontrolní audit o max. \pm 3 měsíce a pro recertifikační audit o max. – 3 měsíce

/ + 6 týdnů. Během této lhůty musí být proveden audit a případně potvrzené stanovení opatření ze strany kooperujícího partnera.

Nejsou-li tyto lhůty max. ± 3 měsíce, resp. + 6 týdnů dodrženy, kooperační certifikát automaticky zanikne a neprovedený audit partnera se vyhodnotí jako negativní audit. Další postup odpovídá negativnímu auditu partnera.

Provedení auditu

Vedle auditorů by se měli zúčastnit diskuze i majitel anebo obchodní vedoucí, vedoucí servisu s vedoucím prodeje. Auditóři by měli mít během celého auditu k dispozici jednu místnost. Vstupní pohovor se skládá z:

- přijímacího kola,
- objasnění postupu, průběh auditu - časový plán,
- vyplnění datového formuláře,
- kdo se bude účastnit závěrečného pohovoru.

Po zahajovacím pohovoru se vykoná krátká obchůzka provozovny, aby si auditor mohl udělat přehled o:

- velikost provozovny,
- primární označení,
- velikost skladu a pořádek,
- dílna,
- čistota a pořádek v celé provozovně.

Generování namátkové zkoušky speciálního nářadí - dílenského vybavení na místě a předání seznamu dílně k vyhledání položek. Doba od vydání namátkové zkoušky až do kontroly má obnášet maximálně 2 hodiny.

Vyhodnocení zbývajících kapitol v jednotlivých odděleních; k tomu také náleží kontrola namátkové zkoušky speciálního nářadí - dílenského vybavení.

Po úplném zpracování kontrolního seznamu formuluje auditor ve spolupráci s vedoucími pracovníky a pracovníky, odpovědnými za ISO - management kvality, nápravná opatření pro každou otázku, která nebyla splněna, respektive byla vyhodnocena jako částečně splněná.

Pro dokumentaci je auditorům k dispozici výsledkový list a listy s opatřeními, odděleně podle standardních otázek (červené otázky) a otázek ISO (zelené otázky). Partner se zavazuje zkorigovat všechny odchylky nejpozději ke sjednanému termínu.

Závěr auditu

Auditor prozradí svůj celkový dojem a upozorní na některé důležité body. Vyplněné dokumenty se předloží na místě vedení firmy a podepsáním ze strany vedení jsou vzaty na vědomí. Zpráva auditu se předává jako kopie provozovně. [16]

9 ŘÍZENÍ KVALITY VE SPOLEČNOSTI PV-AUTO spol. s r.o.

Řízení kvality poskytovaných služeb ve společnosti se řídí podle kontrolního seznamu. Jedná se o katalog otázek, který slouží jako základ auditu partnera. Kontrolním seznamem značkové certifikace partnerů jsou dotazována kritéria, která musí provozovna od 01.10.2003 splňovat podle zastupujících značek, aby obdržela servisní smlouvu a případně spojený certifikát podle DIN EN ISO 9001:2000.

Podle různých barev v pokynech ke kritériím lze rozpoznat, který pokyn se týká které značky. Přitom je modrá pro značku Volkswagen, fialová pro Audi, tmavozelená pro Škoda a černá pro Volkswagen užitková vozidla. Kritéria kontrolního seznamu, pokyny k otázkám ISO a všeobecné pokyny ke kritériím, jsou jako dosud znázorněny v systematice barev červená pro standardní otázky a zelená pro otázky ISO.

Pokud je u některé jednotlivé značky uveřejněn nový kontrolní seznam, číslo jednotlivé značky se změní. Nové číslo verze pro kontrolní seznam u kterého došlo pouze ke změnám pro Volkswagen, by podle toho znělo 5.01.00.00.00 CZ.

Kontrolní seznamy se sestávají ze čtyř částí:

- datový formulář,
- kontrolní seznam,
- přehled výsledků,
- přehled opatření.

Jednotlivé otázky kontrolního seznamu obsahují níže uvedené kapitoly:

- odpovědnost vedení,
- servisní akce,
- pořádek a čistota,
- systém řízení kvality prodejních a předváděcích míst,
- organizace,
- řízení dokumentů a dat,
- sjednávání termínů,
- zakázka zákazníka,
- vyúčtování zákaznickovy,
- závěrečná kontrola a zkušební jízda,
- stížnosti zákazníků,
- externí služby,

- majetek zákazníka – vozidlo, vybavení vozu,
- vybavení dílny,
- vybavení podléhající pravidelné kontrole,
- servisní literatura,
- kvalita v oblasti prodeje náhradních dílů,
- předání nového vozu,
- prodejní literatura,
- nové a ojeté vozy,
- personál s povinnou kvalifikací,
- kvalifikace produktivního personálu a pracovníků skladu náhradních dílů,
- primární označení provozovny,
- příjem vozu do servisu,
- náhradní vozidlo,
- analýza spokojenosti zákazníků,
- organizace skladu,
- nářadí a vybavení dílny,
- prezentace vozidel a výstavních prostor,
- obchodní dokumenty – kancelářská komunikace,
- externí komunikace,
- marketing,
- výstavní vozy, předváděcí vozy,
- zprostředkovatelé. [14,17]

9.1 Odpovědnost za řízení kvality ve společnosti PV-AUTO spol. s r.o.

Vedením společnosti je vybrán jeden ze zaměstnanců, který má za úkol provádět kontrolu a dohlížet na dodržování předepsaných kvalitativních požadavků od výrobce vozidel. Tato funkce může být kumulována i s jinou funkcí ve společnosti. Na základě této možnosti vykonává funkci manažera kvality vedoucí servisních služeb. Náplň práce manažera kvality spočívá v kontrole dodržování stanovených standardů kvality dle kontrolního seznamu otázek. Dle zjištěných nedostatků při kontrole navrhuje opatření ke zlepšení a předkládá je

vedení společnosti na pravidelných měsíčních kontrolách ke schválení. Podle výsledku porady jsou stanovena opatření vedoucí k odstranění nedostatků, které byly v rozporu s předepsanými požadavky. Manažer kvality dále přenáší do jednotlivých úseků společnosti výsledná opatření. K jeho úkolům ještě patří příprava veškerých podkladů potřebných při provádění auditu. Do této přípravy spadá vypracování Quality Management zprávy a Business plánu. Tyto zprávy mají za úkol informovat vedení společnosti, zaměstnance a případné auditory o postavení společnosti na trhu. Obsahují stručné porovnání hospodářských výsledků působení společnosti za poslední tři roky. Zveřejňují aktivity, které zamýšlí společnost z hlediska jejího kvantitativního a kvalitativního vývoje do budoucnosti. Prováděná kontrola manažera kvality spočívá v:

- kontrola prodeje nových a ojetých vozů,
- kontrola prodeje originálních náhradních dílů a příslušenství,
- kontrola poskytovaných servisních služeb.

Kontrola prodeje nových a ojetých vozů

Kontrola je rozdělena na tři pomyslné části. Kde v první části se kontrolují vystavené vozy, v druhé části uskladněné vozy a ve třetí je prováděna kontrola ojetých vozů.

První část spočívá v kontrole nových vozů na výstavní ploše. Při této kontrole se zjišťuje čistota vystavovaných vozů, kontroluje se označení vozů informačními a reklamními prostředky, stav napětí akumulátoru a stav tlaku v pneumatikách.

V druhé části jsou kontrolovány skladové vozy, které jsou zaparkovány pod přístřeškem v areálu společnosti. Zaparkované vozy musí být uskladněny v předepsaném stavu, který vyžadují výrobci vozidel. Zde je prováděna kontrola ochranných prostředků před poškozením na nejvíce exponovaných místech karoserie, ochranných prostředků interiéru vozidla, kontrola tlaku v pneumatikách, napětí akumulátoru, podložení ramének stěračů a celková čistota vozidla.

Ve třetí části je prováděna kontrola ojetých vozů, zejména je kladen důraz na celkovou čistotu vozidla a stav provozních kapalin včetně akumulátoru. Kontroly jsou prováděny v pravidelných měsíčních intervalech. Zjištěné nedostatky oproti předepsanému stavu jsou zaznamenány do předepsaného formuláře a na jejich výsledcích jsou stanovována opatření k odstranění těchto nedostatků.

Kontrola prodeje originálních náhradních dílů a příslušenství

Kontrola se zaměřuje na originální příslušenství a jeho prezentaci na vystavovaných vozech, dle přání výrobců. Hlavní část se věnuje čistotě a pořádku v prostorech skladového hospodářství, kontrolováno je označení jednotlivých regálů a polic, zda jsou správně označena lokační místa. Součástí je i zhodnocení dodržování expiračních lhůt uvedených na obalech vybraných náhradních dílů. Na závěr je prováděna kontrola reklamních tiskovin umístěných v blízkosti prodejního pultu. Zjišťuje se, jestli jsou reklamní prostředky aktualizovány a doplňovány.

Kontrola poskytovaných servisních služeb

Kontrolní činnost spočívá v prohlídce zákaznických vozidel po servisních úkonech. Kontroly se rozdělují na tři skupiny:

- kontrola vozidla po pravidelné inspekční prohlídce,
- kontrola vozidla po běžném servisní opravě,
- kontrola nových vozů po přípravě na předání zákazníkovi.

Pomocí kontrolních programů je možné cíleně kontrolovat, s jakou pečlivostí a komplexností byly vyřizovány zakázky na opravy a údržbu vozidel.

K dispozici jsou následující kontrolní programy a seznamy nedostatků, pro které existují i odpovídající předlohy:

- kontrolní program 01 - předprodejní servis,
- kontrolní program 02 - všeobecné opravy,
- kontrolní program 03 - servisní prohlídky,
- seznam - Nedostatky zjištěné při zkušebních jízdách a výstupních kontrolách.

Četnost provádění kontrolních programů

V závislosti na počtu denních oprav platí četnost provádění kontrolních programů:

	Provozovny do 30 oprav za den	Provozovny se 30 a více opravami za den
Kontrolní program 01: Předprodejní servis	1x týdně	2x týdně
Kontrolní program 02: Všeobecné opravy	1x týdně	2x týdně
Kontrolní program 03: Servisní prohlídky	2x týdně	3x týdně

Tab. 1. Četnost provádění kontrolních programů (vlastní zpracování)

Pravidelná kontrola kvality práce je stále aktuálním a neopomenutelným nástrojem řízení. Upozorňuje kontrolujícího pracovníka na vývoj kvality a zároveň mu dává možnost včasné nápravy případných nedostatků. Podle zjištěných nedostatků při provádění servisních prací jsou přijímána opatření k odstranění těchto chyb a jsou přenášeny povinnosti na pracovníky servisu při pravidelné měsíční poradě, kterou řídí vedoucí servisních služeb. [17]

K povinnostem manažera kontroly kvality patří vyhodnocování výsledku spokojenosti zákazníků, kterou provádí výrobce vozidel. Analýza spokojenosti zákazníků je prováděna na základě souhlasu s poskytnutím osobních údajů návštěvníků servisu a ti jsou následně po servisním úkonu osloveni a dotazováni na jejich spokojenost. Podle výsledků analýzy je manažer kontroly kvality schopen vyhodnotit postavení společnosti v servisní síti. Pomocí výsledků mohou být také identifikována slabá místa v poskytování servisních služeb a může být vedením společnosti stanovena strategie k jejich odstranění. Na doporučení výrobců vozidel může manažer kvality provádět svoji vlastní analýzu spokojenosti zákazníků na obdobném principu, jako provádí výrobci vozidel. Analýza má sloužit jako pomocný a orientační prostředek pro pochopení vnímání společnosti svými kmenovými zákazníky a může pomoci ke zkvalitňování poskytovaných služeb.

9.2 Prostředí společnosti a čistota jejího okolí

K poskytování kvalitních služeb patří i upravené a čisté okolí společnosti. Dále je také velký důraz kladen na vnitřní uspořádání a pořádek jednotlivých úseků. Každý z vedoucích jednotlivých úseků zodpovídá za pořádek, prostorové označení svého pracoviště. Také primární označení s logy jednotlivých zastupujících výrobců musí mít nejaktuálnější vyobrazení, umístěno na požadovaném místě a udržováno v čistém stavu. Tyto požadavky napomáhají společnosti v tom slova smyslu, že zákazník přicházející do společnosti se cítí již při příchodu příjemně. Z tohoto faktu může plynout jeho počáteční jistota a spokojenost s poskytovanými službami. Kontrola pořádku a čistoty prostředí okolo společnosti taktéž spadá do kompetencí manažera kvality. Nedostatky jsou opět projednávány na poradě s vedením společnosti a je sestavován plán jejich odstranění.

9.3 Požadavky na personál společnosti

Na personál společnosti jsou kladeny vysoké nároky a to v podobě pravidelného vzdělávání formou technických a netechnických školeních organizovaných jednotlivými výrobci vozidel. Tato kvalifikační odbornost má být zárukou zachování prestiže a kvality značky prodávaných vozidel. Jelikož jen vhodně informovaný a vzdělaný personál je schopen poskytovat profesionální služby v oblasti poradenství, oprav vozidel, prodeje originálních náhradních dílů a prodeje nových vozů. Jelikož trh s novými vozy se neustále rozvíjí, modernizuje a nároky zákazníků se zvyšují, je zapotřebí, aby personál společnosti znal veškeré nejnovější informace týkající se zastupovaných značek vozidel. Aby bylo možno této skutečnosti dostát, musí se produktivní i neproduktivní personál zúčastňovat školení.

9.4 Produktivní personál servisních služeb

Produktivní personál se musí zúčastnit minimálně tří školení za rok od příslušné značky. Zde jsou informováni o nových systémech aplikovaných do moderních vozů. Učí se, jakým způsobem mají být vozidla opravována, jak se s nimi musí zacházet a k čemu tyto moderní systémy, obsažené ve vozech, slouží. Na závěr každého školení je prováděn zkušební test,

který má vypovídat o stavu získaných informacích. Tato školení jsou organizována formou kvalifikačních cest, které se dělí:

- kvalifikační cesta – motory,
- kvalifikační cesta – převodovky,
- kvalifikační cesta – podvozky,
- kvalifikační cesta – karoserie,
- kvalifikační cesta – klimatizace a bezpečnost cestujících,
- kvalifikační cesta – diagnostika a elektroniky vozidla.

Každá z těchto kvalifikačních cest je rozdělena na úvodní školení, část orientovanou na téma kvalifikační cesty a nástavbové expertní školení. Po absolvování této kvalifikační cesty získá produktivní personál certifikát, na jehož základě je potřebně proškolen a dále se zúčastňuje jen expertních školení, týkajících se novinek uváděných na trh. Takto proškolený personál by měl být zárukou pro poskytování rychlých a profesionálních servisních služeb.

9.5 Požadavky na neproduktivní personál servisních služeb

Aby bylo dosaženo co nejprofesionálnějšího přístupu pracovníku k zákazníkům servisních služeb, musí být personál proškolen taktéž kvalifikačními cestami. Tato školení se týkají vedoucího servisních služeb, garančních techniků a servisních poradců. Proškolení tohoto personálu je velmi důležité, jelikož se jedná o přímý kontakt se zákazníkem, který může ovlivňovat celý proces poskytovaných servisních služeb. Tohoto faktu jsou si výrobci vozidel vědomy, a proto vydali požadavky na profil těchto pracovních pozic. První část popisu pracovních funkcí je zaměřena na servisní služby, dále pak na sklad originálních dílů a na závěr prodej nových vozů.

9.6 Popis funkce vedoucího servisních služeb

V každé partnerské provozovně je nutné zavést funkci vedoucího servisu. V závislosti na velikosti provozovny může být tato funkce vykonávána jako hlavní nebo dílčí. Vedoucí servisu je jmenovaný vedením provozovny. Aby mohl úspěšně vést oblast servisu, měl by

současně naplňovat těchto pět dále popsaných funkcí: manažer spokojenosti, manažer trhu, manažer výnosů, manažer personalistiky a manažer organizace. Pouhé omezené převzetí odpovědnosti by bylo stejně neúčelné jako soustředění se pouze na jednu z těchto funkcí. Ze základního popisu funkce pak vychází pro pracovníka přizpůsobený popis pracovního místa. Popis pracovního místa stanovuje:

- základní rozsah odpovědnosti,
- různé úkoly a funkce vedoucího servisu,
- kompetence a organizační zařazení.

Rozsah odpovědnosti

Vedoucí servisu je členem vedení provozovny. Je podřízený – stejně jako ostatní vedoucí funkce přímo vedení provozovny. Tato vedoucí úloha odpovídá jeho rozsahu zodpovědnosti:

- stará se o to, aby se servis ve své oblasti profiloval jako nejlepší poskytovatel servisních služeb. Spokojenost zákazníků s kvalitou servisních služeb se musí stát hlavní snahou vedoucího servisu,
- toho lze dosáhnout pouze orientací všech zaměstnanců servisu na stanovené cíle. To znamená, přimět je myslet a jednat s orientací na zákazníka,
- profilování, spokojenost zákazníků, vytěžení trhu a usměrnění zaměstnanců jsou základy přiměřeného krytí nákladů, jímž servis přispívá k dosahování dobrých ekonomických cílů podniku,
- stará se i o to, aby byly dodržovány všechny platné směrnice a smlouvy týkající se servisu.

Funkce manažera spokojenosti

Vysoká spokojenost zákazníků je dosažitelná pouze nadprůměrnými výsledky v servisu. Neustálým zlepšováním servisních služeb, zjišťováním a odstraňováním slabých míst v provozu je možné dlouhodobě zajistit stoupající spokojenost zákazníků a tím i vytěžení tržního potenciálu. Vedení servisu Škoda musí zajistit vše potřebné k tomu, aby byl dosažen cíl vysoké spokojenosti zákazníků.

Funkce manažera trhu

Aby bylo možné vyčerpávat trh dílenskými službami, díly a příslušenstvím, jsou zapotřebí přesné znalosti subtrhů a nutné cílené nasazení marketingových nástrojů. Patří k nim:

- pravidelné sledování a analýza chování zákazníků a konkurence na trhu servisních služeb. Aby bylo možné rychle rozeznat nabízené šance na trhu, je nutné vyhodnocování informací o změnách v okolí (infrastruktura, rozvoj průmyslu, vývoj obyvatelstva),
- vyvíjení strategií (strategie rozvoje a strategie stability) a rozšíření tržního podílu ve spádové oblasti servisních služeb - jak podíl hodin údržby a oprav, tak i výnosů ze zákaznické skupiny NORA a pultového prodeje,
- vyhodnocování účinnosti zvolené strategie a realizovaných operativních opatření dle poměru nákladů a výnosů v oblasti servisních služeb a dle vlivu na podporu prodeje vozidel,
- implementace výpočetní techniky a systémů pro podporu péče o zákazníky a cílové skupiny.

Funkce manažera výnosů

Plánování, sledování a vyhodnocování výsledků představuje hlavní pole působnosti vedení servisu s vlivem na celkovou ekonomiku podniku.

Funkce personálního manažera

Spokojené zákazníky, vysoké podíly na trhu a odpovídající finanční výsledek lze získat s kompetentními, spokojenými, motivovanými a angažovanými zaměstnanci. Je nutné zapojit do tohoto procesu všechny zaměstnance, informovat je s předstihem o všech zamýšlených akcích a plánovat pro ně pravidelná školení tak, aby bylo dosaženo zákaznických, tržních a výnosových cílů. Zde je požadována úzká shoda se základní personální politikou celého podniku.

Funkce organizačního manažera

Celkového podnikatelského cíle provozovny lze z ekonomického hlediska dosáhnout bezproblémovou a funkční organizací práce s pomocí:

- zajištění racionální organizace činnosti servisu a sledování zadaných cílů trhu (profilování, spokojenost zákazníků a čerpání trhu) a hospodářských potřeb,
- zajištění údržby, modernizace, pořádku a čistoty v provozovně,
- zajištění provozuschopnosti veškerého technického zařízení, přístrojů a pomůcek,
- nákup a nasazení nových technologií dle doporučení výrobce,
- koordinace činností v oblasti servisu včetně zajištění dobré spolupráce také s ostatními odděleními.

Kompetence

- zastupování servisu vůči interním i externím partnerům,
- plná moc k jednání při plnění všech popsanych úkolů a nutných rozhodnutí.

Organizační zařazení

- vedoucí servisu je podřízen vedení společnosti,
- všichni zaměstnanci servisu jsou podřízeni vedoucímu servisu. [14,16]

9.7 Popis funkce servisního poradce

Následující popis funkce pro servisního poradce se orientuje podle úkolů, které je třeba řešit v různých fázích servisního procesu. Ze základního popisu funkce pak vychází pro pracovníka přizpůsobený popis pracovního místa. Popis pracovního místa stanovuje:

- základní rozsah odpovědnosti,
- úkoly servisního poradce,
- kompetence a organizační zařazení,
- závěrečná poznámka.

Rozsah odpovědnosti

Servisní poradce se zodpovídá vedení servisu za intenzivní využívání všech možností odbytu v oblastech:

- servisních služeb (včetně relevantních finančních služeb),
- dílů a příslušenství.

Zejména má dbát na dosažení cílů zadaných vedením servisu. Má se starat o to, aby oblast dílny přispívala svojí kvalitní prací ke spokojenosti zákazníků se servisními službami.

Hlavní úkoly

Musí zajistit, aby jemu svěřeným zákazníkům byla ve všech fázích servisního procesu poskytována systematická a maximálně odborná péče s cílem úspěšné realizace zakázky a zvýšení spokojenosti zákazníků jako základu jejich dlouhodobé vazby na značku i firmu. V rámci tohoto servisního procesu má servisní poradce plnit následující úkoly.

Úkoly v přípravné fázi

- sjednání termínu – pozdrav a zahájení rozhovoru se zákazníkem, kontrola informací o zákazníkovi a porovnání s novými informacemi, zjišťování přání zákazníka, rozsahu předpokládaných prací a sjednání termínu,

- dále je třeba ujasnit požadavky zákazníka na jeho mobilitu a případné dodatečné práce,
- k tomu – zohlednit kapacitu dílny, dostupnost dílů, připomenutí zákaznickovy přinesení dokumentů, potvrzení zakázky včetně termínu,
- příprava termínu – zajištění dohodnutého termínu, zajištění kapacity na dílně, obstarání náhradních dílů, dostupnost potřebných odborníků a specialistů, dostupnost náhradního vozidla, zajištění služby přivezení a odvezení vozidla, uložení zakázky do evidence.

Úkoly ve fázi kontaktu se zákazníkem

- záznam a vystavení zakázky – pozdrav a zahájení rozhovoru orientovaného na zákazníka, vyvolání zákaznické zakázky z evidence a doplnění informací o zákazníkovi, přijetí a přesné určení přání zákazníka, stanovení rozsahu prací a vytvoření zakázky pomocí pečlivé identifikace závady (přímý příjem u vozidla, zkušební jízda), konzultace se zákazníkem o rozsahu, trvání a ceně prací, aktivní nabídka doplňkových služeb a produktů, sjednání způsobu úhrady a případného cenového limitu při rozšíření zakázky, potvrzení zakázky podpisem zákazníka, zjištění dostupnosti náhradního vozidla, zorganizování případné náhradní mobility zákazníka,
- opravy a provádění servisních výkonů – prohovořit požadované pracovní úkony s odpovědnými pracovníky dílny, zajistit dokončení zakázky ve smluveném termínu, případně vyžádání souhlasu zákazníka s nutným rozšířením zakázky,
- kontrola kvality práce a příprava vozidla na vrácení zákazníkovi – zkontrolovat kvalitu práce zkušební jízdou a odhalit případné závady, realizovat výstupní kontrolu na zvedáku, zkontrolovat komplexnost zakázky, v případě potřeby vydat pokyn k provedení dodatečných prací, informovat zákazníka o případném prodloužení termínu, vyhotovit účet s ohledem na záruční nároky, případně vyhotovit záznam pro úsek kontroly kvality,
- vrácení vozidla a vyúčtování – pozdravení se zákazníkem, identifikace zákazníka a oprávnění k převzetí vozu podle kopie zakázky, vysvětlení provedených prací, upozornění na případné realizované bezplatné výkony, vysvětlení a předání faktury za opravu, vhodným způsobem poukázat na dobře odvedenou práci v návaznosti na opatření přijatá k zajištění kvality v servisu, případně převzetí a překontrolování náhradního vozidla, aktivně konzultovat se zákazníkem požadavky na následující

požadovaný servis vozidla, po zaplacení účtu osobně předat vozidlo zákazníkovi, osobní rozloučení se zákazníkem.

Úkoly ve fázi po realizaci zakázky

- přijetí opatření k zajištění kvality práce – připravit odpovídající opatření vyplývající ze zakázky, případné realizování opatření při reklamacích,
- vyřizování reklamací – přijmout reklamaci s ohledem na potřeby zákazníka, informovat vedoucího servisu a všechny zúčastněné o reklamačním případě, případně se detailně informovat o všech předchozích opravách, přednostně vyřídit reklamaci s ohledem na naplánování termínu a kapacity, zajistit mobilitu zákazníka, aktivně dohlížet na včasné dokončení prací.

Úkoly nad rámec běžných povinností

- vytěžení trhu – navrhnout opatření pro zkvalitňování poradenství a péče o zákazníka, realizovat opatření k podpoře odbytu a ke zlepšení hospodářských výsledků, využívat kontakty se zákazníky k podpoře prodeje vozidel, dílů a příslušenství, aktivně a cíleně využívat zákaznické programy vyvinuté výrobcí vozidel,
- organizace – aktivně využívat existující prostředky a systémy k péči o zákazníka, po dohodě s odpovědnými pracovníky dílny přispívat k optimálnímu vytížení její kapacity,
- rámcové podmínky – plnit všechny úkoly vyplývající pro péči o zákazníky z provozních směrnic, kontrolovat dodržování všech zákonných norem, ustanovení předpisů týkajících se péče o zákazníky.

Kompetence

Servisní poradce má plnou moc a všechny kompetence potřebné k tomu, aby mohl plnit úkoly, uvedené v popisu jeho funkce.

Organizační zařazení

Servisní poradce je podřízen vedoucímu servisu.

Závěrečná poznámka

Široká paleta nabídky společnosti Volkswagen a Škoda Auto vyžaduje od servisního poradce rozsáhlé produktové znalosti. Je třeba ovládat a využívat široké spektrum konzultačních, poradenských a prodejních technik. Servisní poradce je tak povinen si nepřetržitě zajišťovat vlastní informace na základě dostupných informačních prostředků a modelů vozů. Toto platí jak pro rozvoj produktových znalostí, tak i pro aktuální technický vývoj. [16]

9.8 Popis funkce manažera kvality

Doporučení jako částečný úvazek vedoucích servisních služeb.

Všeobecný pokyn

Funkci manažera kvality je možné zastávat na částečný úvazek. Ze základního popisu funkce pak vychází pro pracovníka přizpůsobený popis pracovního místa. Toto pracovní opatření bude na základně daného všeobecného popisu pracovní funkce zjednodušeno. Stanovuje:

- základní okruh odpovědnosti,
- různé úkoly manažera kvality,
- kompetence a organizační zařazení.

Základní okruh odpovědností

Manažer kvality jedná z pověření vedení společnosti a je zodpovědný za realizaci požadavků, dodržování a další rozvíjení systému řízení kvality podle norem ČSN EN ISO. Oblast působnosti zahrnuje všechny oblasti provozovny.

Hlavní úkoly

Mezi hlavní úkoly je zahrnuta:

- realizace systému řízení kvality – stanovení a zajištění procesů a cílů systému kontrolních otázek k auditu, kontrola dosahování cílů na základě seznamu kontrolních otázek k auditu, informovat vedení provozovny o stavu systému řízení kvality, upozorňovat na slabá místa a navrhopvat potřebná opatření, vyžadovat vědomé dodržování pokynů v oblasti řízení kvality k zajištění požadavků zákazníků,
- zajištění komunikace – přímé podávání zpráv na vedení společnosti, komunikace se všemi odděleními provozovny, organizace školení s ohledem na řízení kvality, sestavování protokolů z porad, programy pro firemní akce, kontaktní osoba pro velkoobchody a výrobce.

Plánování interních auditů kvality

Plánování interních auditů k potvrzení účinnosti zavedeného systému řízení kvality. Patří k nim:

- rozsah auditu,
- metody auditu,
- udělení souhlasu vedením společnosti,
- vyhotovování zpráv o auditu s návrhy zavedení opravných opatření a podávání zpráv vedení společnosti,

- udělení souhlasu s opravnými opatřeními vedením společnosti,
- ověření účinnosti opravných opatření a jejich dokumentace.

Plánování trvalého zlepšování

Vypracování plánu ke zlepšení systému řízení kvality a efektivní realizace politiky a cílů kvality pomocí:

- vyhodnocování výsledků auditů,
- analýz informací (analýza spokojenosti zákazníků).

Provádění opravných opatření

Vedení dokumentace k realizaci opravných opatření. Postup musí sledovat následující hlavní body:

- kontrola nedostatků,
- zjišťování příčiny,
- zjišťování nutnosti přijetí opravných opatření,
- stanovení opravných opatření,
- dokumentace výsledků,
- hodnocení opravných opatření.

Provádění preventivních opatření

Vedení dokumentace k realizaci preventivních opatření. Postup musí sledovat následující hlavní body:

- zjišťování potenciálních nedostatků a jejich příčin,
- stanovení potřebných preventivních opatření a zajištění jejich realizace,
- zaznamenání výsledků realizace preventivních opatření,
- hodnocení provedených preventivních opatření.

Kompetence

Odpovědná realizace požadavků na řízení kvality po dohodě s vedením společnosti.

Hierarchie pracovní pozice

Manažer kvality je přímo podřízen vedení společnosti.

Personál skladu náhradních dílů

Další část práce je věnována popisu pracovních funkcí ve skladě originálních náhradních dílů a příslušenství. Na tyto funkce je nutné nezapomínat, jelikož jen dobře vybraný a proškolený personál je schopen poradit zákazníkům při koupi náhradních dílů a originálního příslušenství, napomáhá bezproblémovému fungování servisních služeb ve smyslu kvalitního a včasného zásobování náhradními díly, dokáže přivádět a podporovat okolní neauto-

rizované opraváře motorových vozidel, kteří používají k opravám právě zakoupené originální náhradní díly. [14]

9.9 Popis funkce vedoucího prodeje náhradních dílů

Vykonavatel funkce je zodpovědný za optimální zásobování provozu náhradními díly a příslušenstvím Volkswagen a Škoda, za aktivní nabídku ve smluvním programu a za aktivní odbyt náhradních dílů a příslušenství Volkswagen a Škoda ve smyslu obchodní smlouvy, čímž přispívá k optimálnímu čerpání tržního potenciálu. Všechny spolupracovníky v oddělení musí vést ke způsobu myšlení a k jednání, které je orientováno na přání zákazníků, což představuje základ pro dosažení spokojenosti zákazníků, pro realizaci cílového obratu obchodu s náhradními díly a příslušenstvím Volkswagen a Škoda, a tím také pro dosažení dobrých ekonomických výsledků celého provozu. Pro vedoucího prodeje náhradních dílů a příslušenství je nutné vypracovat popis funkce, ve kterém budou muset být popsáni nadřízení a podřízení, zástupce, jednotlivé úkoly a aktuální datum.

Hlavní úkoly:

- spokojenost zákazníků – zajistit rychlé a požadavkům odpovídající zásobování vlastní dílny náhradními díly a příslušenstvím Volkswagen a Škoda. Zajistit aktivní přímý odbyt náhradních dílů a příslušenství prostřednictvím pultového prodeje, zajistit vysokou kvalitou práce v oblasti náhradních dílů a příslušenství a udržovat optimální stav skladových zásob, zajistit aktivní prezentaci a nabídku náhradních dílů a příslušenství pro vozy Volkswagen a Škoda, a to jak v rámci provozu tak i mimo něj, vytvářet pozitivní image náhradních dílů a příslušenství ve formě reklamních a propagačních akcí a atraktivních nabídek, umět zákazníkům vysvětlit technické aspekty jednotlivých produktů a přitom prosazovat vhodné odbytové argumenty, totéž zajisti i u ostatních spolupracovníků, kteří se zákazníky přicházejí do kontaktu,
- sledování trhu – sledovat jednak potřeby a požadavky zákazníků a jednak aktivitu konkurence v oblasti trhu s náhradními díly a tyto vyhodnotit, na základě sledování trhu vypracovat návrhy na opatření, která povedou k rychlé reakci na chování trhu a k vyššímu vytěžování tržních potenciálů v rámci jednotlivých skupin dílů, informovat své nadřízené o chování trhu, respektive o změnách požadavků a potřeb ze stra-

ny zákazníků, o konkurenčním prostředí a o možných opatřeních v rámci dané oblasti, aktivně prosazovat opatření k dosažení plánovaného obratu a ke kontrole výsledků oddělení náhradních dílů a o těchto opatřeních pravidelně informovat svého nadřízeného,

- zaměstnanci – vést, instruovat a motivovat podřízené zaměstnance k dosažení cíle, to znamená stát se v oblasti nabídky díky angažovaným, motivovaným a kvalifikovaným spolupracovníkům těmi nejlepšími, prosazovat pracovní postupy a metody a způsob jednání orientované na zákazníky, vypracovávat pro nadřízeného návrhy na přizpůsobení stavu personálu v oblasti služeb týkajících se náhradních dílů a příslušenství, vypracovávat návrhy na zvyšování kvalifikace spolupracovníků v závislosti na jejich stávající kvalifikaci a pracovní výkony a tyto poté podle domluvy s nadřízeným realizovat, podle stanovených kritérií odsouhlasených s nadřízeným kontrolovat a vyhodnocovat práci podřízených zaměstnanců, provádět pravidelné porady se svými spolupracovníky jako podklad ke splnění stanovených cílů a k prosazování smluvených způsobů práce a jednání se zákazníky,
- organizace – zajistit racionální organizaci práce v oddělení náhradních dílů s ohledem na provozně ekonomické potřeby a vzhledem k efektivnímu zajištění služeb zákazníkům, vytvoření účelné organizační struktury, zajištění optimálního využití skladových prostor, plánování optimálního počtu zaměstnanců, plánování a zajištění racionálních a procesních technik k zajištění bezproblémového průběhu práce ve skladu, plánování a určení racionálního způsobu obsluhy zákazníků, vytvoření účelné struktury a distribuce informací, zajištění pravidelné údržby, pořádku a čistoty ve skladech náhradních dílů, kontrolu provozuschopnosti všech technických soustav, přístrojů a pomocných prostředků,
- podniková ekonomika – aktivní spolupráce na určování celkových cílů provozu ve smyslu odbytu, obratu a příjmů jako dílčí podíl oddělení služeb týkajících se náhradních dílů a příslušenství, analyzovat hospodářské výsledky jednotlivých segmentů činností ve své oblasti a připravovat podklady pro rozhodnutí, realizovat hospodářské cíle odsouhlasené s nadřízenými, průběžně sledovat hospodárnost pracovních postupů v rámci služeb týkajících se náhradních dílů a příslušenství,

- směrnice – plnit úkoly předepsané pro služby týkající se náhradních dílů a příslušenství vyplývající z provozních směrnic, kontrolovat dodržování stanovených směrnic, nařízení a metodických pokynů daných legislativou, úřady a dodavateli.

Kompetence a organizační zařazení:

- zastupovat na základě odsouhlasení ze strany nadřízeného oddělení služeb týkajících se náhradních dílů a příslušenství ve vztahu k dodavatelům i k zákazníkům, úplná kompetenci k činění rozhodnutí směřujících k plnění veškerých nařízení a povinností
- hierarchie pracovních pozic – vedoucí oddělení náhradních dílů a příslušenství je přímo podřízen vedoucímu servisních služeb, všichni pracovníci úseku týkajícího se náhradních dílů a příslušenství jsou podřízeni vedoucímu prodeje náhradních dílů a příslušenství. [14,16]

9.10 Popis funkce prodejce náhradních dílů a příslušenství

Prodejce náhradních dílů a příslušenství musí dbát o to, aby oblast náhradních dílů a příslušenství daného provozu přispívala optimální prezentací a zásobováním náhradními díly ke spokojenosti zákazníků a k vytěžení potenciálu trhu servisních služeb. Prodejce náhradních dílů a příslušenství smýšlí a jedná s orientací na zákazníka.

Hlavní úkoly:

- cílový trh – vysokou kvalitou práce a dodržováním termínů hájí pracovník zájmy zákazníků poptávajících náhradní díly a příslušenství, pracovník zná stanovené cíle společnosti pro oblast oddělení náhradních dílů a příslušenství a podporuje v rámci svého okruhu činností dosažení těchto cílů, je po něm požadováno, aby prostřednictvím poradenských aktivit orientovaných na zákazníka dosahoval měsíčních cílů obratu v oblasti náhradních dílů, pracovník má za úkol upozorňovat zákazníky na zvláštní akce, sezónní zboží, novinky a zvláštní nabídky, připravovat návrhy na opatření k rychlému zareagování na vývoj chování zákazníků a konkurence, realizovat strategie vedoucí ke zvýšení podílu na trhu náhradních dílů a příslušenství v oblasti, jež spadá do odpovědnosti daného servisu, využití kontaktů se zákazníky oddělení náhradních dílů a příslušenství pro prodej vozidel,

- poradenství a prodej – prodejce musí pečovat o stávající vztahy se zákazníky a získávat pro prodejnu vozidel nové zákazníky, musí být schopen zjišťovat přání zákazníků, musí vést na zákazníka orientované předávání informací a poradenství o nabídkách náhradních dílů a o daném provozu, prodejce má na starosti bezodkladné zpracování a vyřízení reklamací od zákazníků, v případě pochybností zapojí do úlohy vedení oddělení náhradních dílů, v rámci stanovených hranic zachovává cenové dohody a dohody o podmínkách se zákazníky, zvláštní dohody uzavírá pouze po domluvě s odpovědným nadřízeným,
- organizace – zajištění v organizaci průběhu činností v souladu s danou úlohou, plánování a stanovení optimálního využití prostoru, zajištění aktuální a atraktivní prezentace náhradních dílů a příslušenství při využití veškerých existujících možností, plánování a stanovení optimálního vybavení veškerými nutnými technickými systémy a pomocnými prostředky, dbát na úhlednou prezentaci zboží ve výstavním prostoru a dalších prezentačních místech originálního příslušenství, a tak napomáhat jeho prodejnosti, označení veškerých dílů v souladu s předpisy pro označení zboží cenou, prospekty a letáky opatřit firemním razítkem a nabízet je k volnému odebírání, katalogy a letáky je nutné udržovat v aktuálním stavu,
- spolupráce – prodejce náhradních dílů jedná s orientací na tým s ohledem na svou povinnost informovat spolupracovníky na horizontální i vertikální úrovni a úzce spolupracuje se všemi kolegy, vznáší zlepšovací návrhy ku prospěchu provozu a spokojenosti zaměstnanců, zná a dodržuje pravidla pro spolupráci s odbytovou centrálou péče o servisní prodej, provádí kontroly v rámci příjmu zboží, v případě poškození, chybného množství, chybné dodávky zahajuje zpracování reklamace, pracovník se účastní příprav na inventury a fyzických kontrol stavu skladových zásob.

Kompetence a organizační zařazení:

- organizační zařazení - prodejce náhradních dílů a příslušenství disponuje plnou mocí, veškerými kompetencemi, jež jsou nutné k plnění úkolů obsažených v popisu funkce,
- hierarchie pracovních pozic – prodejce náhradních dílů a příslušenství je podřízený vedení společnosti, vedoucímu servisních služeb a vedoucímu prodeje náhradních dílů a příslušenství. [14,16]

9.11 Popis funkce prodejce nových vozů

Prodejce nových vozů musí dbát o to, aby oblast prodeje nových vozů daného provozu přispívala optimální prezentací a vystavením nových vozů ke spokojenosti zákazníků a k vytěžení potenciálu na trhu prodeje nových vozů. Prodejce nových vozů smýšlí a jedná s orientací na zákazníka, který uvažuje o koupi nového vozu.

Hlavní úkoly

- cílový trh – pracovník má společností stanovené cíle a povinnosti, které se musí v rámci své pracovní činnosti snažit splnit, díky vysoké kvalitě a pracovnímu nasazení hájí zájmy společnosti na trhu prodeje nových vozů, realizovat strategie vedoucí ke zvýšení podílu na trhu prodeje nových vozů v oblasti, má za úkol upozorňovat potenciální zákazníky na akční nabídky a zvýhodněné modely vozů podporované výrobcí vozidel, má za úkol navázat na zkontaktované zákazníky ze servisních služeb nebo prodeje náhradních dílů,
- poradenství a prodej – hlavním úkolem je prodej nových vozů podpořený technickými a produktovými informacemi, k pracovním povinnostem patří aktivní napomáhání zákazníkovi při výběru nového vozu, nabídka různých variant financování koupě nového vozu, zpracovávání nabídek na nové vozy a vytváření neoptimálnějších podmínek pro prodej vozů, udržování reklamní a informační prostředků v nejaktuálnější podobě, udržování pořádku a čistoty vystavovaných vozů, prodejce nových vozů má za úkol po prodeji vozu jej předat, při předávání vozu je zákazník seznámen s obsluhou vozu a jsou mu vysvětleny veškeré náležitosti při ovládání,
- spolupráce – prodejní tým spolupracuje se všemi úseky ve společnosti, servisním službám zadává zakázky na přípravu předání nového vozu zákazníkovi, v úseku náhradních dílů a příslušenství doobjednává prodejce příslušenství, které si zákazník přeje k novému vozu, s vedením společnosti se podílí na rozvoji a formování strategie podpory nových vozů, dává návrhy na reklamní akce pro zvýšení podpory prodeje nových vozů, vytváří databázi potenciální zákazníků, které oslovuje informačními a propagačními letáky.

Kompetence a organizační zařazení

- organizační zařazení – prodejce nových vozů má veškeré kompetence týkající se prodeje nových vozů, zprostředkovávání financování koupě nového vozu, podílí se na tvorbě propagačních a reklamních materiálů,

- hierarchie pracovních pozic – je odpovědný vedení společnosti. [16]

9.12 Požadavky na speciální vybavení servisní dílny

Ke kvalitě poskytovaných servisních služeb nepatří jen kvalitní a proškolený produktivní personál, ale také kvalitní a předepsané vybavení servisní dílny. Dle požadavků výrobců vozidel musí mít každý servisní partner vybavenou dílnu speciálním nářadím, které umožňuje provádět kvalitní a rychlé opravy poškozených vozidel. Část tohoto vybavení podléhá pravidelným metrologickým kontrolám, které mají zajistit správnost fungování. Do metrologických kontrol spadají:

- momentové klíče,
- odměrná zařízení - odměrný válec, odměrné konve,
- měřicí zařízení - posuvná měřidla, mikrometry, úchylkoměry,
- zařízení měřící fyzikální veličiny – budíky na měření tlaku, zařízení pro měření napětí, proudu,
- zařízení pro měření produkovaní škodlivých látek – analyzátor emisí,
- kontrola roviny stání – místo pro seřizování světlometů, místo pro kontrolu náprav.

Metrologické kontroly jsou prováděny v předepsaných intervalech a jsou vedeny záznamy o prováděných kontrolách. Nejčastější intervaly kontrol jsou po 6 měsících, po 12 měsících a po 24 měsících. Pokud jsou na zařízení zjištěny nedostatky, musí být opraveno nebo nahrazeno novým. Nevyhovující vybavení musí být vyřazeno.

Ke každému modelu vozidla je stanoven výrobcem postup jednotlivých oprav a v tomto postupu je i uvedeno speciální nářadí, které musí produktivní personál servisu při opravě použít. Uvedené dílenské příručky napomáhají při opravách a jejich hlavním smyslem je, aby byly zachovány kvalitativní prvky vozidla jak před opravou, tak i po opravě. Povinností úseku servisních služeb je neustálé doplňování speciálního nářadí s každým příchodem nového modelu vozu. Většina nářadí je shodná s předešlými modely, ale najdou se prvky, které je nutno doplnit. Na základě tohoto faktu musí být stav speciálního nářadí evidován a doplňován o nové prvky. Evidenci nářadí má na starost vedoucí servisních služeb nebo pověřený servisní poradce, který zodpovídá za aktuálnost vybavení.

Speciálnímu vybavení dílny je věnována pozornost z důvodu kontroly při auditu. Auditor po zahájení auditu vytiskne seznam 40 náhodných kusů speciálního vybavení, které musí společnost do 2 hodin předložit ke kontrole. Seznam je sestaven z jedné části starším vybavením a z druhé části novým vybavením. Společnost musí předložit minimálně 38 kusů. Pokud nebude nářadí předloženo v požadovaném rozsahu, je považován audit za neúspěšný z důvodu nedodržení jednoho z hlavních standardů vyžadovaných výrobcí vozidel.

9.13 Kontrola dokumentů týkajících se servisních služeb

Při kontrolním auditu jsou kontrolovány veškeré dokumenty dokladující činnost servisních služeb vedoucí k podpoře kvality poskytovaných služeb. Jednotlivé dokumenty jsou uchovávány dle archivačního řádu, podle kterého se řídí jejich uchovávání. Mezi kontrolované dokumenty patří:

- sepsané servisní zakázky s příslušnými náležitostmi,
- faktury vystavené za opravy,
- kontrolní seznamy,
- záznamy z pracovních porad,
- záznamy dokladující vzdělávání zaměstnanců,
- záznamy dokladující kontroly speciálního vybavení servisní dílny,
- záznamy hodnocení subdodavatelských služeb.

9.14 Požadavky na softwarové vybavení společnosti

Softwarové vybavení musí umožňovat v prostorách příjmu vozidel, nebo na servisní dílně přímou komunikaci s výrobcí vozidel. Tato vybavení mají ulehčovat opravy vozidel, řešení složitých oprav a informovat výrobce vozidel o výskytu, četnosti a charakteru oprav. Díky tomuto softwarovému spojení mohou výrobce vozidel vytvářet opatření na vzniklé závady.

Mezi softwarové vybavení patří:

- ELSAPro – online elektronický informační systém,
- online spojení z důvodu možnosti diagnostiky přímo od výrobce vozidel,
- online spojení umožňující zjišťování kódu autorádií a imobilizeru ve vozidle.

Softwarové vybavení podléhá pravidelné aktualizaci dat, která společnost získává v elektronické podobě přímo od výrobců vozidel. Aktuální data obsahují řešení pro vzniklé závady, které se projevují při užívání vozidel. O aktualizaci dat a jednotlivé úpravy se stará správce sítě. Tyto služby jsou poskytovány externí společností.

Pokud společnost neprovádí předepsanou aktualizaci dat, tak je to považováno za hrubé porušení podmínek servisní smlouvy. Při zjištění tohoto nedostatku hrozí společnosti napomenutí a případné odstoupení od servisní smlouvy, což znamená odebrání licence opravňující poskytování služeb jménem výrobců vozidel.

9.15 Požadavky na skladování náhradních dílů a příslušenství

Skladování náhradních dílů a příslušenství také podléhá požadavkům výrobců vozidel. Ve skladě náhradních dílů musí také, jak již bylo zmíněno pracovat proškolený personál. Sklad musí být vybaven regálovým systémem s policemi. Každý z regálů musí být označen a i jednotlivé police mají své lokační místo. Takto označená místa označují místa pro uskladnění náhradních dílů, která jsou zaznamenána v elektronické podobě pro jednodušší vyhledávání. V jednotlivých policích musí být náhradní díly, pokud je to možné, umístěny v krabičkách nebo odděleny přepážkou. Takto uskladněné díly jsou ještě označeny vlastním výrobním číslem pro jednodušší identifikaci. Díly podléhající lhůtě použitelnosti musí být uskladněny na vyhrazeném místě, které je i barevně označeno pro lepší orientaci. Díly podléhající každodenní spotřebě jsou doplňovány na základě automatické objednávky, která je sestavena na základě každodenního uzavírání stavu skladu. Tato data jsou odesílána do centrálního skladu, ve kterém je pak vytvořena objednávky automatického doplnění stavu zásob. Taktéž individuální objednávky zákazníků probíhají elektronickým způsobem. Na základě těchto objednávek jsou vychystány zásilky a noční závozem dopravovány do společnosti, kde si může zákazník již druhý den vyzvednout svoji objednávku. Tento fakt rychlé dodávky také podporuje kvalitu poskytovaných služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Součástí kvality poskytovaných služeb je i udržování prostorů skladového hospodářství v pořádku a čistotě.

9.16 Požadavky na prostory pro vystavování nových vozů

Vystavování nových vozů je také řízeno požadavky výrobců vozidel. Aby byla zachována prezentovaná tvář značky vozidel, musí být stanoveny jednotné podmínky pro obchodní partnery. Do podmínek patří:

- rozměry výstavních ploch,
- jednotný kancelářský nábytek,
- jednotné prezentační a reklamní prostředky,
- reklamní polepy předváděcích vozů,
- předávací místo nových vozů zákazníkům,
- čistota nových vozů,
- pořádek a čistota výstavních prostorů.

Dodržování těchto podmínek a jednotná kultura má vést k tomu, aby se zákazník dokázal orientovat u kteréhokoliv obchodního a servisního partnera. Tyto parametry mají podtrhovat úroveň a kvalitu poskytovaných služeb. Cílem je navození příjemné a přátelské atmosféry, která má napomáhat zákazníkům při rozhodování o koupi nového vozu. Tato skutečnost je velmi důležitá, protože může ovlivnit celý obchodní vztah a to v kladném slova smyslu, tak i v záporném. Tohoto jsou si výrobci vozidel vědomi, a proto kladou na tento úsek společnosti vysoké nároky. Tyto nároky jsou neustále vyvíjeny z důvodu uspokojení potřeb potenciálních zákazníků. K neustálému vývoji také přispívá konkurence, která se také snaží získat potenciální zákazníky o koupi vozu.

O každém z vozů se vede evidence, kde jsou zaznamenávány jednotlivé kontroly technické připravenosti sloužit zákazníkovi. Provádí se také evidence a uchovávání dokumentů provádějících samotný prodej vozu zákazníkovi. Evidence je archivována a následně předkládána auditorovi ke kontrole při auditu. Auditor tak může posoudit, zda byly dodrženy veškeré kvalitativní prvky při nabídce vozu, přípravě vozu a samotném prodeji.

9.17 Zhodnocení fungování společnosti

Společnost se řídí výše popsanými požadavky na řízení kvality. Všichni její pracovníci jsou s nimi seznámeni a je jejich povinností se jimi řídit a dodržovat je. Tomuto faktu nasvědčuje i úspěšnost při kontrolních auditech. Společnost doposud vždy uspěla s kladným výsledkem, bez nijak závažných připomínek. Součástí výsledkové listiny je výpis kontrolních

otázek splněných částečně. Což znamená, že tyto nedostatky musí být do příští kontroly odstraněny. Je stanovena pověřená osoba za odstranění, termín a to vše musí být zdokumentováno. Při poslední kontrole byly vytknuty společnosti tyto body:

- nedostatečně zpracovaný business plán a QM zpráva,
- nedostatečné množství servisních nabídek – paketů,
- nevyhovující vzhled fasády budovy – nátěr, opadávající omítka,
- špatně vyplněny formuláře popisu pracovního místa – zastupitelnost,
- hodnocení subdodavatelů – chybějící stupnice hodnocení,
- nevyhovující reklamní polepy výloh autosalonu,
- uložení náhradních dílů v regálech – chybějící přepážky.

Pravidelné kontroly mají napomáhat dodržování předepsaných standardů. Při přípravě jsou doháněny všechny nedostatky, které se za rok nastřádaly z důvodu nedostatku času, neplnění pracovních povinností a neočekávaných situací. Tato realita se promítá do celkového řízení kvality. Navíc pokud je situace podpořena minimálním počtem obsazení pracovních pozic je zcela zřejmé, že se všechny požadavky nedají splnit, dle požadovaných kritérií. Dochází k přetěžování zaměstnanců, kteří vlivem časového vytížení, stresu a nervozity nestíhají plnit veškeré pracovní povinnosti.

10 ZJIŠTĚNÉ NESHODY V POROVNÁNÍ S POŽADOVANÝMI STANDARDY

Ve společnosti dochází k plnění veškerých požadovaných předpisů na řízení kvality poskytovaných služeb. Značným problémem při plnění standardu je omezené množství zaměstnanců, a proto dochází ke kumulaci pracovních funkcí. Díky kumulaci profesí není možné vykonávat jednotlivé funkce dle představ výrobců. Každá profese má svá specifika a rozsáhlé pole působnosti. Na základě kumulaci funkcí dochází k zahlcení a přetížení zaměstnanců. Ti jsou vzhledem k přetížení nervózní, nemohou se pořádně soustředit na pracovní úkoly, a proto dochází k plnění pracovních povinností se zpožděním a v omezeném rozsahu. Vedoucí servisních služeb zastává částečně funkci servisního poradce a manažera kvality. Jelikož se jedná o pracovní pozice, které obnáší hodně povinností, tak některé činnosti a povinnosti těchto funkcí jsou vykonávány v nedostatečné míře. Garanční technik zastává funkci koordinátora školení, koordinátora svolávacích akcí a pracovníka starajícího se o životní prostředí. Ten samý fakt se projevuje i ve skladu náhradních dílů, kde dochází k nadměrné kumulaci pracovních funkcí a z toho plynoucích povinností.

Na základě zjištěných informací jsou prováděné kontroly a vedení veškeré dokumentace zpracovávány v nejomezenější formě z důvodu úspory času pro zvládnutí běžných pracovních povinností při obsluhování zákazníků. Dále k této skutečnosti přispívají nároky vedení společnosti, jenž jsou zaměřeny především na zisk. Skloubení představ společnosti o maximalizaci zisku a požadavků předepsaných výrobcí vozidel je v tomto počtu zaměstnanců velmi obtížné. Z tohoto důvodu je prováděno zpracovávání veškeré nutné dokumentace ke kontrolnímu auditu těsně před samotnou kontrolou, a proto se předepsané požadavky mívají svému účinku. Kontroly a porady nejsou prováděny pravidelně a tak dochází ke zjištění nedostatků pozdě. Pak je těžké na tyto nedostatky reagovat a vytvářet nápravná opatření. S tím souvisí i následná kontrola, zda byla nápravná opatření úspěšná nebo ne. Dále dochází k nedostatečné aktivitě při tvorbě a propagaci akčních servisních paketů a podpoře prodeje originálních náhradních dílů a příslušenství. Výrobci vozidel by si představovali v pravidelných intervalech aktivní propagaci akčních paketů, aby se tím podpořila servisní činnost a docházelo k navyšování průchodů servisní dílnou. Dalším vysledovaným poznatkem je, že nedochází k pravidelným poradám vedení společnosti s vedoucími jednotlivých úseků. Proto vývoj a řízení společnosti odporuje veškerým manažerským zásadám a pravidlům. Nejsou projednávány důležité okolnosti ovlivňující chod společnosti, a proto

dochází k pomalému rozvoji a modernizaci. Tím pádem nedochází k pořizování nového vybavení a zařízení, které by usnadnilo a urychlilo pracovní výkony. Využívá se starého, opotřebeného vybavení, které se při výkon činnosti projevuje častou poruchovostí a tím pádem dochází ke komplikacím a zdržením. Musí být často voláni servisní technici, kteří provádí opravy poškozeného vybavení. Tím vznikají společnosti vícenáklady na údržbu. Se stejným problémem se potýká ve společnosti i výpočetní technika. Jednotlivé pracovní stanice a počítačová síť jsou již morálně opotřebené, a proto dochází k občasným výpadkům, což velmi komplikuje pracovní povinnosti zaměstnancům. Veškeré pracovní úkony neproduktivního personálu jsou prováděny právě za pomoci výpočetní techniky, ať už se jedná o příjem vozů na opravu, sepisování zakázek, sepisování nabídek a objednávek na nové vozy, objednávání náhradních dílů a veškerá komunikace s výrobcí vozidel.

11 MOŽNÉ NÁVRHY K ODTSRANĚNÍ ZVNIKLÝCH NEDOSTATKŮ

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na návrhy a doporučení, které by mohly napomoci při poskytování a řízení kvality služeb společnosti PV-AUTO spol. s r.o.

11.1 Návrhy možných opatření

K odstranění nedostatků by mohli napomoci následující opatření:

- Přijmutí nového zaměstnance na pozici manažera kvality

Možným řešením pro odstranění nedostatků a chyb při provádění kontrolní činnosti a řízení kvality poskytovaných služeb by mohlo být přijetí nového zaměstnance, jehož pracovní náplní by byl dohled nad dodržováním kvalitativních standardu. K pracovní náplni by náleželo vedení veškeré dokumentace týkající se prováděných kontrol, projednával by s vedením společnosti a vedoucími pracovníky jednotlivých úseků možné návrhy a opatření vedoucí ke zkvalitňování služeb. Zkráceně řečeno, došlo by k vytvoření samostatné pracovní pozice manažera kvality, čímž by došlo k uvolnění pracovních povinností vedoucích jednotlivých úseků. Ti by se tak mohli lépe a kvalitněji věnovat vykonávání svých pracovních povinností. Velký přínos by tento krok měl pro kvalitu nabízených služeb, jelikož nedostatky by byly okamžitě odhalovány a mohlo by docházet k jejich odstraňování rychleji a kvalitněji. Pochopitelné je, že by se společnosti zvýšily náklady na mzdy, ale ty by mohly být kompenzovány spokojeností zákazníků. Díky dobrému jménu by mohlo docházet k získávání nových, spokojených zákazníků, kteří představují pro společnost obrat a zisk.

- Modernizace vybavení společnosti

Ke spokojenosti zákazníků by také zajisté přispěla modernizace vybavení společnosti. Vývojem lidské společnosti se zvyšují i požadavky na služby. Nároky zákazníků mohou být uspokojovány prostřednictvím pořízení nového moderního vybavení, díky němuž lze provádět práci kvalitněji a rychleji. K modernizaci servisní dílny by mohlo přispět zakoupení nového zařízení pro měření geometrie náprav, zařízení pro přezouvaní a vyvažování pneumatik, zařízení pro měření produkovaných škodlivých látek a přístroj pro plnění klimatizací. Zakoupení tohoto vybavení ve spojení s reklamní na-

bídkou by mohlo dojít k navýšení průchodů servisní dílnou. Díky navýšení průchodů dílnou by mohl prosperovat i sklad náhradních dílů, ve kterém by došlo k navýšení obratovosti nabízených náhradních dílů a příslušenství.

- Rozšíření nabídky poskytovaných služeb

Dalším krokem ke zlepšení a ucelení poskytovaných servisních služeb by mohlo být vybudování vlastní klempířské a lakovací dílny. Tyto služby jsou sice nabízeny zákazníkům, ale prostřednictvím externí firmy OMARO. V tomto směru společnost přichází o velké finanční prostředky ve formě obratu a zisku. Vzhledem k množství prováděných oprav havarovaných vozů a podpory pojišťoven, které vybízí své klienty k opravám ve smluvních autorizovaných servisech, je velice pravděpodobné, že by došlo ke zhodnocení vloženého kapitálu. Navíc majitel společnosti vlastní ještě jeden autorizovaný servis, který působí v sousedním okrese. Přísun havarovaných vozidel by byl tedy zajištěn minimálně ze dvou zdrojů. Navíc by mohlo dojít ke spolupráci s pojišťovnami formou smluvního partnerství. Což by mohlo zajistit provádění oprav poškození laku vozidel jiných značek.

- Dodržování pravidelnosti pracovních porad

Ke zvýšení kvality a rozvoje společnosti by také přispěly častější pracovní porady vedení společnosti s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků. Vedoucí pracovníci by měli mít připraveny témata pro diskuzi a návrhy řešení nevyhovujícího stavu. Na pracovních poradách by měla být stanovena opatření, cíle opatření a zodpovědné osoby na realizaci opatření. Při následující poradě by mělo být provedeno vyhodnocení dosažených cílů a neúspěchů. Díky nízké četnosti pracovních porad nejsou aplikována opatření, a proto dochází k minimálnímu posunu ve vývoji firmy. Tento fakt negativně ovlivňuje celý vývoj a chod společnosti. Vedení společnosti spíše přenechává řešení jednotlivých komplikací na vedoucích pracovnících jednotlivých úseků, kteří však nemají taková rozhodovací práva, díky nimž by mohli provádět zásadní rozhodnutí. Z tohoto důvodu je velmi obtížné provádět jakákoliv opatření, která mají vliv na chod celé společnosti.

11.2 Závěr praktické části

Na základě prostudování odborné literatury a seznamu požadavků výrobců vozidel bylo možné provést analýzy poskytovaných služeb ve společnosti PV-AUTO spol. s r.o. Ze získaných informací, bylo možno posoudit, zda jsou všechny požadavky dodržovány v celém rozsahu a kompletní formě. Výsledkem analýzy je závěr, že společnost se řídí dle požadavků, které jsou uvedeny v seznamu kontrolních otázek. Ty jsou následně kontrolovány při pravidelně organizovaných auditech. K plnění jednotlivých požadavků dochází celkem pravidelně, ale ne v plném rozsahu. Je to důsledek již zmíněné kumulace pracovních pozic, protože zaměstnanci věnují spoustu času během pracovní doby obsluze zákazníků a vyřizování jejich požadavků. Z tohoto důvodu nezbyvá mnoho prostoru na provádění a zaznamenávání kvalitativních prvků. K vyřešení tohoto problému by mohlo napomoci přijmutí nového zaměstnance, který by měl na starost řízení kvality ve společnosti a podílel by se na jejím rozvoji.

Navrhovaná doporučení mají charakter vedoucí k zefektivnění a rozvoji v oblasti řízení kvality poskytovaných služeb. Tím, že firma bude dodržovat veškerá nařízení a požadavky týkající se požadavků výrobců vozidel, si může vytvořit velmi dobré jméno na trhu automobilového trhu a získat tak dobré postavení a konkurenční výhody. Tento fakt může být podpořen neustálým rozvojem a rozšiřováním poskytovaných služeb. Je také velmi důležité, aby se společnost zajímala o své zaměstnance a správným způsobem je motivovala k dosahování co nejlepších výsledků a plnění svých pracovních povinností. Kvalitní lidské zdroje jsou pro společnost nenahraditelné.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce bylo zaměřeno na analýzu řízení systému kvality ve společnosti PV-AUTO spol. s r.o., která se zabývá poskytováním služeb v oblasti automobilového průmyslu.

Hlavním cílem byla analýza systému řízení kvality. Tento systém řízení kvality předepisují a vyžadují výrobci vozidel vzhledem ke komplexnosti služeb. Na základě zjištěných neshod s předepsanými požadavky byla uvedena doporučení na zlepšení řízení systému kvality pro společnost PV-AUTO spol. s r.o. Dílčím cílem bakalářské práce bylo teoretické obsáhnutí zadaného tématu, které bylo zaměřeno na řízení kvality v podniku, zhodnocení průběhu řízení kvality poskytovaných služeb a v poslední části navrhnout opatření a doporučení společnosti PV-AUTO spol. s r.o.

Teoretická část práce je obsažena v kapitole 1 až 6. V úvodních kapitolách je řešeno řízení kvality v obecné rovině a to zejména, jaký je význam řízení systému kvality, dále se kapitoly věnují managementu systému kvality, odpovědnosti managementu při řízení, uvedení zákonných a jiných požadavků na systém řízení kvality a na závěr je popsána metodika užití norem kvality.

Praktická část bakalářské práce se věnuje v kapitolách 7 až 9 stručnému představení společnosti PV-AUTO spol. s r.o. sídlící v Prostějově, byly uvedeny základní informace týkající se historie společnosti, jejího organizačního uspořádání a nabízených služeb v oblasti automobilového průmyslu. Následně jsou popsány požadavky na systém řízení kvality celé společnosti, týká se to hlavně požadavků na certifikaci obchodních partnerů, forem kontrolních auditů, jednotlivých pracovních pozic, požadavků na budovu a jejího okolí, technické a technologické vybavení společnosti.

Hlavní problém týkající se tématu bakalářské práce je řešen v kapitole 10, která se zabývá neshodami zjištěnými při analýze systému řízení kvality ve společnosti. V porovnání předpisů se skutečností, dochází k jejich plnění v opožděných intervalech, které mají za následek opožděnou reakci na vzniklé nedostatky. Veškeré nedostatky a plnění požadovaných předpisů jsou doháněny těsně před termínem kontrolního auditu, což má za následek nedo-

konalost přípravy. Vzhledem k vzniklým neshodám jsou v kapitole 10 uvedeny možné návrhy opatření vedoucí ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Je navrhováno přijetí nového zaměstnance na pozici manažera kvality, modernizace vybavení servisní dílny, rozšíření nabízených servisních služeb a zvýšení priority přiřazené pravidelnému konání pracovních porad.

Tato analýza byla zpracována na základě studia odborné literatury, seznamu požadavků výrobců vozidel a průzkumu ve firmě, který byl proveden ve spolupráci se zaměstnanci společnosti. Navrhovaná opatření se mohou projevit až po času jejich realizace a můžou být dále rozpracována a rozšiřována.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A) MONOGRAFIE

- [1] *Česká technická norma – systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001 ed. 2.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 86706.
- [2] *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008.* Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02090-5.
- [3] NENADÁL Jaroslav et al. *Moderní systémy řízení jakosti.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- [4] PETŘÍKOVÁ Růžena et al. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivity podnikových procesů.* Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01766-8.
- [5] VEBER Jaromír et al. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.
- [6] VEBER Jaromír et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

B) INTERNETOVÉ ZDROJE

- [7] *Coj.cz.* Česká obchodní inspekce [online]. Cpo.cz, Copyright 2010 Česká obchodní inspekce [Cit. 10.2.2012]. Dostupné z: <http://www.coi.cz/cs/ocoi/kdo-jsme-kompetence.html>.
- [8] *Ikvalita.cz.* Požadavky na dokumentaci všeobecně [online]. Ikvalita.cz, © 2005-2011. [Cit. 2.2.2012]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=111>.
- [9] *Iso-normy.cz.* Normy řady ISO 9000 [online]. Iso-normy.cz, Copyright © 2000-2009 ISO-normy.cz. [Cit. 10.2.2012]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/index.html>
- [10] *Normy.jakosti.cz.* Vztah EN ISO 9001 k EN ISO 9004 [online]. Normy.jakosti.cz, © 2005 Altus software s.r.o. [Cit. 29.1.2012]. Dostupné z: <http://normy.jakosti.cz/>.
- [11] *Mpo.cz.* Ochrana spotřebitele [online]. Mpo.cz, © Copyright 2005 MPO. [Cit. 5.2.2012]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/>.

- [12] *Pvauto.cz*. O společnosti PV-AUTO spol. s r.o. [online]. Verze 1.0. Pvauto.cz, © 2012 PV-AUTO Prostějov. [Cit. 16.2.2012]. Dostupné z: <http://http://www.pvauto.cz/cz/m/o-nas/>.
- [13] *Szpi.gov.cz*. Česká zemědělská a potravinářská inspekce [online]. Szpi.gov.cz, © Státní zemědělská a potravinářská inspekce 2012. [Cit. 10.2.2012]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1002118&docType=ART&nid=1134>
- [14] *Škoda-auto.com*. Interní informační portal B2B [online]. Škoda-auto.com, © Škoda Auto 2011. [Cit. 3.3.2012]. Dostupné z: <http://testportal.skoda-auto.com/eai/b2b-auth/>.
- [15] *Zdravnet.cz*. Hygienická služba [online]. Zdravnet.cz, © Zdravnet.cz. [Cit.12.2.2012]. Dostupné z: http://www.zdravnet.cz/zdravotni_pece/ambulantni_zarizeni/pracoviste_hygienicke_sluzby/index.html

C) INTERNÍ MATERIÁLY

- [16] Příručka techniky servisních služeb – Škoda-Auto
- [17] Seznam kontrolních otázek – Systém řízení kvality (QMS)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Informační portál.
ČR	Česká republika.
ČSN	Česká technická norma.
DIN	Německá národní norma.
ELSAPro	Elektronický informační systém.
EN	Evropská norma.
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci.
MAX.	Maximálně.
SPOL. S R.O.	Společnost s ručením omezeným.
QM	Quality management.
QMS	System řízení jakosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Organizační struktura společnosti.....</i>	<i>36</i>
---	-----------

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Četnost provádění kontrolních programů.....</i>	48
--	----

