

# OBSAH

PŘEDMLUVA .....	VI
1. ÚVOD .....	1
1.1. PODNIKÁNÍ.....	1
1.1.1. STANOVENÍ CÍLE.....	1
1.1.2. KATEGORIZACE PODNIKŮ .....	2
1.1.3. FUNKCE PODNIKU .....	2
1.1.4. OKOLÍ PODNIKU .....	3
1.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	3
1.2.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PŘÍMÉHO ŘÍZENÍ .....	4
1.2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FUNKCIONÁLNÍHO SYSTÉMU.....	4
1.3. MANAGEMENT PODNIKU.....	4
1.4. HODNOCENÍ PODNIKU.....	5
1.4.1. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	6
1.5. ÚSPĚCH PODNIKÁNÍ .....	6
1.6. SHRNUÍ .....	7
1.7. PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	7
1.7.1. TELEFON.....	7
1.7.2. ZKUŠENOST DÍLENSKÉHO MISTRA.....	8
1.7.3. ČEHO SI KDO CENÍ .....	8
1.8. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	8
2. JAKOST .....	9
2.1. CO SE ROZUMÍ SLOVEM JAKOST?.....	9
2.1.1. DŮLEŽITÉ POJMY.....	10
2.1.2. ASPEKTY A CHARAKTERISTIKY JAKOSTI.....	12
2.2. VÝVOJ NÁZORŮ NA JAKOST .....	12
2.2.1. JAKOST JAKO SHODA S TECHNICKOU NORMOU .....	13
2.2.2. JAKOST JAKO TECHNICKÁ VYSPĚLOST NA SVĚTOVÉ ÚROVNI.....	13
2.2.3. JAKOST JAKO TECHNICKO–EKONOMICKÁ VELIČINA.....	13
2.2.4. KOMPLEXNÍ POJETÍ JAKOSTI .....	13
2.2.5. GLOBÁLNÍ POJETÍ JAKOSTI .....	14
2.3. JAPONSKÁ CESTA – TAJEMSTVÍ ÚSPĚCHU .....	14
2.3.1. PŘIZPŮSOBENÍ SE VNĚJŠÍM PODMÍNKÁM .....	14
2.3.2. VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ ABSOLVENTŮ ŠKOL.....	14
2.3.3. MYŠLENKA NEPŘETRŽITÉHO ZDOKONALOVÁNÍ A PĚTI "S" .....	15
2.4. PROČ JE PREVENCE LEPŠÍ NEŽ NÁPRAVA VAD?.....	15
2.5. NÁKLADY NA JAKOST .....	16
2.5.1. ZTRÁTY Z NEJAKOSTNÍ VÝROBY .....	16

2.5.2. NÁKLADY NA PREVENCI A VYHODNOCENÍ JAKOSTI .....	16
2.5.3. VÝZNAM ŘÍZENÍ JAKOSTI .....	16
2.6. CENA ČESKÉ REPUBLIKY ZA JAKOST .....	17
2.6.1. ZÁKLADNÍ PODMÍNKY PŘIHLÁŠENÍ SE DO SOUTĚŽE "CZECH MADE" .....	17
2.6.2. CO ZÍSKÁ PODNIK ZNAČKOU CZECH MADE? .....	17
2.6.3. CENA ČESKÉ REPUBLIKY ZA JAKOST .....	17
2.7. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST .....	18
2.8. EVROPSKÝ FOND PRO MANAGEMENT JAKOSTI .....	18
2.9. SHRUTÍ .....	19
2.10. PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	20
2.10.1. JURANOVO POSELSTVÍ EVROPĚ .....	20
2.10.2. REKLAMA .....	20
2.11. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	21
3. CO JE NORMA ISO 9000? .....	22
3.1. STRUČNÁ HISTORIE VZNIKU .....	23
3.2. SOUBOR MEZINÁRODNÍCH NOREM ISO 9000 .....	23
3.2.1. DVACET PRVKŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI PODLE ISO 9000-1 .....	25
3.2.2. NEJEDNOTNOST HLEDISEK PŘI POSUZOVÁNÍ VÝZNAMU NOREM .....	26
3.2.3. PŘÍNOS CERTIFIKOVANÉHO SYSTÉMU JAKOSTI .....	27
3.2.4. SEDM PRAVIDEL ISO 9000 .....	27
3.2.5. PŘÍKLADY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ POMOCÍ ISO 9000 .....	28
3.2.6. PŘÍKLADY POCHYBNOSTÍ O ÚČELNOSTI NOREM ISO 9000 .....	28
3.2.7. ZDÁNLIVÉ NEVÝHODY ISO 9000 .....	29
3.3. PROBLÉMY, KTERÉ NORMY NEŘEŠÍ .....	30
3.3.1. KOMPLEXNÍ MANAGEMENT JAKOSTI .....	30
3.3.2. JAKOST A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ .....	30
3.4. SHRUTÍ .....	31
3.5. PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	31
3.5.1. ŠPIÓNÍ .....	31
3.5.2. BITVA U WATERLOO .....	31
3.6. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	32
4. MANAGEMENT JAKOSTI .....	33
4.1. MANAGEMENT .....	34
4.1.1. PŘESVĚDČENÍ .....	34
4.1.2. PLÁNOVÁNÍ .....	35
4.1.3. ORGANIZOVÁNÍ .....	36
4.1.4. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE .....	36
4.2. JAK ZAČÍT S MANAGEMENTEM JAKOSTI? .....	37
4.2.1. CÍLE MANAGEMENTU JAKOSTI .....	37

4.2.2. STRUKTURA MANAGEMENTU JAKOSTI .....	38
4.3. SMYČKA JAKOSTI .....	39
4.3.1. JAKOST V MARKETINGU .....	40
4.3.2. JAKOST PŘI NÁVRHU KONSTRUKCE .....	41
4.3.3. JAKOST V ZÁSOBOVÁNÍ .....	42
4.3.4. JAKOST VE VÝROBĚ A OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ VÝROBY .....	42
4.3.5. JAKOST PŘI SKLADOVÁNÍ .....	43
4.3.6. JAKOST PŘI POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY .....	43
4.4. POSTUP PŘI ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI .....	44
4.5. DOKUMENTOVÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI .....	45
4.6. SHRNUÍ .....	45
4.7. PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	46
4.7.1. PRODEJNA OBUVI .....	46
4.7.2. ZKUŠENÝ NÁKUPČÍ .....	47
4.7.3. ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELKA .....	47
4.8. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	48
5. METODY A POMŮCKY .....	49
5.1. PROMĚNLIVOST JAKO OBEČNÁ VLASTNOST VĚCÍ A JEVŮ .....	49
5.2. DIAGNOSTICKÉ METODY .....	50
5.3. DOPORUČENÝ POSTUP PRO ZLEPŠOVÁNÍ .....	50
5.3.1. DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU .....	50
5.3.2. POZOROVÁNÍ PROBLÉMU .....	51
5.3.3. ANALÝZA PŘÍČIN PROBLÉMU .....	51
5.3.4. URČENÍ NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ .....	51
5.3.5. POZOROVÁNÍ, ZMĚŘENÍ A ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....	51
5.3.6. STANDARDIZACE ZMĚN .....	52
5.3.7. VYVOZENÍ ZÁVĚRŮ .....	52
5.4. SEDM ZÁKLADNÍCH NÁSTROJŮ PŘI PRÁCI S JAKOSTÍ .....	52
5.4.1. SHROMAŽĎOVÁNÍ A TRÍDĚNÍ ÚDAJŮ .....	53
5.4.2. PARETOVA ANALÝZA .....	56
5.4.3. DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ .....	59
5.4.4. REGULAČNÍ DIAGRAM .....	60
5.4.5. REGRESNÍ A KORELAČNÍ ANALÝZA .....	61
5.5. METODY MATEMATICKÉ STATISTIKY .....	62
5.6. SHRNUÍ .....	62
5.7. PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	63
5.7.1. PROHRANÝ ZÁPAS .....	63
5.7.2. NÁVRH VÝROBNÍHO ŘEDITELE .....	63
5.8. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	64

6. ANALÝZA MOŽNOSTÍ VZNIKU VAD A JEJICH NÁSLEDKŮ (FMEA) .....	65
6.1. PRINCIP ANALÝZY FMEA .....	65
6.2. DRUHY FMEA .....	66
6.2.1. FMEA KONSTRUKCE .....	67
6.2.2. FMEA VÝROBY .....	67
6.2.3. FMEA VÝROBKU .....	67
6.3. POSTUP PROVÁDĚNÍ FMEA.....	67
6.4. SHRNUTÍ.....	69
6.5. PŘÍPADOVÁ STUDIE - DVEŘE .....	70
6.6. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	70
7. JAK NAPSAT "PŘÍRUČKU JAKOSTI".....	71
7.1. STRUKTURA PŘÍRUČKY .....	71
7.1.1. OBECNÉ ZÁSADY .....	72
7.2. PŘÍRUČKA POLITIKY JAKOSTI.....	72
7.2.1. ÚVOD .....	73
7.2.2. FORMULACE POLITIKY JAKOSTI.....	73
7.2.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	74
7.2.4. ODPOVĚDNOST VEDENÍ ZA POLITIKU A PRÁVOMOCI.....	74
7.2.5. PODÁVÁNÍ ZPRÁV .....	74
7.2.6. SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI A JEHO VZTAH K ISO 9000 .....	74
7.2.7. PRŮVODCE PŘÍRUČKOU JAKOSTI.....	75
7.3. PŘÍRUČKA POSTUPŮ ZABEZPEČENÍ JAKOSTI .....	75
7.3.1. POPIS ŘÍDICÍCH POSTUPŮ .....	77
7.4. PŘÍRUČKA PRACOVNÍCH POSTUPŮ A INSTRUKCÍ .....	78
7.4.1. STRUKTURA A OBSAH PŘÍRUČKY .....	78
7.4.2. POPIS PRACOVNÍHO POSTUPU .....	78
7.5. SLOH A FORMA.....	79
7.6. KDO NAPÍŠE PŘÍRUČKU JAKOSTI? .....	79
7.6.1. EXTERNÍ SPECIALISTA.....	80
7.6.2. PRACOVNÍK FIRMY.....	80
7.6.3. PRACOVNÍK FIRMY A EXTERNÍ SPECIALISTA.....	81
7.7. SHRNUTÍ.....	81
7.8. PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	82
7.8.1. PRVNÍ PRACOVNÍ DEN .....	82
7.8.2. VYŘIZOVÁNÍ ZAKÁZKY .....	82
7.8.3. PŘÍRUČKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI.....	83
7.9. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	84
8. PROVĚŘOVÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI .....	85

8.1. DRUHY PROVĚREK .....	85
8.2. VNITŘNÍ PROVĚRKA .....	86
8.2.1. PLÁN PROVĚRKY .....	86
8.2.2. JAK PROVĚŘOVAT? .....	87
8.2.3. DOKUMENTACE VÝSLEDKŮ PROVĚRKY .....	89
8.3. VNĚJŠÍ PROVĚRKA .....	89
8.3.1. PLÁNOVÁNÍ A PROVEDENÍ PROVĚRKY .....	89
8.3.2. PROVĚRKA S PODPOROU POČÍTAČE (CAA) .....	90
8.4. AUDITOR A CERTIFIKÁT JAKOSTI .....	90
8.5. SHRUTÍ .....	91
8.6. PŘÍPADOVÁ STUDIE – POZNÁMKY AUDITORA .....	91
8.7. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	92
9. NORMALIZACE, METROLOGIE A ZKUŠEBNICTVÍ .....	93
9.1. NORMALIZACE A JEJÍ VÝZNAM .....	94
9.1.1. ČESKÁ SOUSTAVA NOREM .....	94
9.1.2. SOUČASNÉ USPOŘÁDÁNÍ NORMALIZACE V ČESKÉ REPUBLICCE .....	94
9.2. STÁTNÍ POLITIKA V OBLASTI METROLOGIE .....	96
9.2.1. METROLOGIE V ČESKÉM STÁTĚ .....	96
9.2.2. ČLENĚNÍ MĚŘIDEL .....	97
9.2.3. PRACOVNÍ MĚŘIDLA STANOVENÁ A JEJICH OVĚŘENÍ .....	98
9.2.4. PRACOVNÍ MĚŘIDLA NESTANOVENÁ .....	98
9.2.5. SCHVALOVÁNÍ MĚŘIDEL .....	98
9.2.6. KALIBRACE MĚŘIDEL .....	99
9.2.7. REFERENČNÍ MATERIÁLY .....	99
9.3. STÁTNÍ POLITIKA V OBLASTI ZKUŠEBNICTVÍ .....	99
9.3.1. POSUZOVÁNÍ SHODY VÝROBKŮ .....	100
9.3.2. TECHNICKÉ PŘEDPISY .....	100
9.3.3. CERTIFIKACE .....	101
9.3.4. AKREDITACE .....	101
9.3.5. AUTORIZACE .....	102
9.4. METROLOGICKÝ KONFIRMAČNÍ SYSTÉM .....	102
9.5. VÝZNAM PRO VÝROBU A OBCHOD V EVROPĚ .....	102
9.6. SHRUTÍ .....	103
9.7. PŘÍPADOVÁ STUDIE – NAŠE EVROPA .....	104
9.8. KONTROLNÍ OTÁZKY .....	104
10. ZÁVĚR .....	105
11. POUŽITÁ LITERATURA .....	106