



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Systém řízení kvality ve vybraném podniku služeb

Vypracovala: Bc. Tereza Žitková  
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza ŽÍTKOVÁ**  
Osobní číslo: **E15806**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **System řízení kvality ve vybraném podniku služeb**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza současné situace v systému řízení kvality. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současné situace v systému řízení kvality. Návrhy na zlepšení současné situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

Dahlgaard, J. J. (2002). *Fundamentals of total quality management*. London: Chapman-Hall.

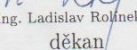
Hruška, K. (2000). *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*. Brno: Vysoké učení technické.

Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press.


Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2017

  
doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

Bc. Tereza Žitková

## **Poděkování**

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za vedení, konzultace a cenné rady, jež jsem během vypracování této práce využila. Dále děkuji jednatelce společnosti GEFOS inženýring paní Ing. Jaroslavě Urbánkové za ochotu, vstřícnost, veškeré poskytnuté informace a též cenné rady.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše .....	5
2.1	Historie managementu kvality .....	5
2.2	Pojmy .....	7
2.3	Kvalita výrobku, služby a procesu .....	10
2.4	Principy a koncepce managementu kvality .....	14
2.4.1	Principy managementu kvality .....	14
2.4.2	Koncepce managementu kvality .....	16
2.5	Integrovaný systém řízení .....	25
2.6	Ekonomika a kvalita.....	26
2.7	Dokumentace v systémech managementu kvality .....	29
2.8	Certifikace systémů managementu kvality .....	31
3	Cíl a metodika .....	32
3.1	Cíl práce .....	32
3.2	Metodika práce .....	32
3.3	Použité metody .....	33
4	Praktická část .....	34
4.1	Charakteristika firmy .....	34
4.1.1	Identifikační údaje .....	34
4.1.2	Historie společnosti.....	34
4.1.3	Portfolio nabízených služeb.....	35
4.1.4	Organizační struktura.....	35
4.1.5	Ekonomická situace společnosti .....	37
4.2	Systém managementu kvality .....	38
4.2.1	Vývoj systému managementu kvality.....	38
4.2.2	Pozitiva a negativa .....	39
4.2.3	Současný systém managementu kvality .....	40
4.2.4	Řízení procesů.....	41
4.2.5	Dokumentace .....	44
4.2.6	Odpovědnost managementu za systém managementu kvality .....	46
4.2.7	Management zdrojů .....	52
4.2.8	Monitorování .....	55
4.2.9	Řízení neshodného produktu .....	57

4.2.10	Analýza údajů .....	59
4.2.11	Zlepšování.....	59
4.3	Ekonomika kvality .....	61
4.4	Návrhy na zlepšení.....	64
4.4.1	Vytvoření pracovní pozice manažera kvality .....	64
4.4.2	Zjednodušení dokumentace .....	67
4.4.3	Aktualizace dokumentace .....	67
4.4.4	GDPR – provázanost se systémem managementu kvality.....	67
4.4.5	Zavedení kroužků kvality .....	69
5	Závěr .....	70
6	Summary.....	73
I.	Seznam použitých zdrojů.....	74
II.	Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů .....	77
III.	Seznam zkratk .....	78
IV.	Seznam příloh .....	79
V.	Přílohy.....	80

# 1 Úvod

Kvalita patří v současné době k velmi aktuálním tématům. Důvodem její současné atraktivnosti je především touha podniků obstát vůči konkurenci na trhu. Není to lehké, jelikož pro mnoho zákazníků je velmi důležitá cena. Tyto zákazníky dokáží lépe oslovit asijské firmy, jež jsou známé nejen nižšími cenami, ale i kvalitou. Pokud podniky nejsou schopny konkurovat cenou, musí vsadit na kvalitu. Potíž je v tom, že kvalita je velmi subjektivní vlastnost a každý ji může vnímat jinak. To je zřejmé především u kvality výrobků a služeb. Aby podnik produkoval kvalitní výrobky či služby, musí perfektně znát požadavky a očekávání svých zákazníků a správně s nimi pracovat, aby je v co největší míře uspokojil, a tím se stal úspěšným a díky jejich referencím získal další a další zákazníky.

Není to však pouze znalostí požadavků zákazníka. Podniky nevyprodukují kvalitní výrobky a služby, pokud nezajistí kvalitní vstupy, personál či podmínky na pracovišti. S tím vším souvisí pojem management kvality, který je v dnešní době součástí řízení většiny konkurenceschopných podniků. Mnoho odborníků shledává management kvality za klíčovou oblast činností pro každý podnik. Management kvality přináší mnoho inovací a nových způsobů, jež se pozitivně projevují i v nejmenších oblastech podniku. Management kvality vnímá kvalitu v širším pojetí, aplikuje zásady a principy, implementuje určité koncepce atd. Jednou z nejoblíbenějších koncepcí managementu kvality jsou bezesporu ISO normy. Podniky mohou získat certifikát založený na konkrétních ISO normách, který zaručuje určitý standart kvality pro jejich zákazníky. Certifikát také zajišťuje určitou konkurenční výhodu při získávání nových zakázek či partnerství. V některých oblastech podnikání je jeho vlastnictví podmínkou pro samotnou účast ve výběrovém řízení.

S postupným vývojem se ukazuje, že splňovat pouze požadavky norem k certifikaci nestačí, proto se stále více těší oblibě tzv. total quality management a jeho modely excellence. Tyto koncepce přistupují k managementu kvality jako ke komplexnímu způsobu řízení. Úkolem není pouze naplnění požadavků, ale neustálý vývoj a chuť podniku na sobě pracovat.

Zavést efektivní a účinný systém managementu kvality stojí bezpochyby mnoho úsilí, energie a financí. Přes všechna úskalí, jež implementace systému přináší, je efekt správně fungujícího systému nezměrný.



Cílem této diplomové práce je analýza současné situace v systému řízení kvality ve vybraném podniku GEFOS inženýring s.r.o. a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Historie managementu kvality

Kontrola kvality vzniká spolu s obchodem. Jakmile lidé započali směňovat zboží, bylo třeba si také hlídat jeho kvalitu. Již ve středověku působily cechy, které svou kontrolou zajišťovaly určitý standard kvality, a tím i svou dobrou pověst. K masivnímu rozvoji zabezpečování kvality došlo ve 20. století.

Na přelomu 19. a 20. století fungoval model řemeslné výroby, který stál na principu přímého styku se zákazníkem. Tento princip umožňoval zákazníkovi vyjádřit své požadavky, jež se řemeslník snažil splnit. Bohužel nevýhodou tohoto principu byla nízká produktivita práce, jelikož výrobek obstarával zpravidla právě jeden řemeslník.

Díky rozvoji výrobních linek došlo k zefektivnění výroby, tedy zvýšila se produktivita práce, bohužel na úkor pomyslného vztahu řemeslníka/dělníka ke svému výrobku. V tomto období byli z řad dělníků vybíráni ti nejzkušenější a byla jim nabídnuta speciální funkce tzv. technických kontrolorů. Jejich úkolem bylo mimo jiné i zabezpečení jakosti. Ostatní dělníci poté získali pocit, že jakost nespadá do jejich náplně práce. Tato skutečnost se stala velkou nevýhodou modelu výrobního procesu s technickou kontrolou (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2002).

Počátky řízení kvality popsal Walter Andrew Shewhart ve své publikaci „Ekonomické řízení kvality průmyslových výrobků“. Zasloužil se tak nejen o vznik a vývoj statistických metod, které se zabývaly například kontrolou výrobního procesu, ale i o počátek preventivních opatření zajišťující kvalitu výrobků. V období předválečném, válečném a ranně poválečném se tyto metody v civilní sféře příliš neprosadily. Důvodem byl jiný požadavek než jakost, a tím bylo množství (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008). Naopak ve válečném průmyslu se jakost stala jedním z nejdůležitějších elementů výroby. Veber a kolektiv (2002) popisují průběh výroby, který: *„byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována.“*

Po 2. světové válce rapidně vzrostly požadavky na kvalitu výrobků, už nestačilo jejich bezchybné provedení. Důležitou vlastností pro zákazníky se staly například vzhled, spolehlivost a jiné.

Statistickým metodám se po válce věnovali především v Japonsku, rozšířily se i do jiných oblastí a činností podniku, jako například do předvýrobních etap. Japonští vědci si uvědomovali, že kvalita v sobě nese velkou konkurenční výhodu. Vše, co o kvalitě věděli, zavedli do každodenních činností podniku. Za výrazného přispění Josepha Mosese Jurana tím byly v Japonsku položeny základy Company Wide Quality Control (dále jen CWQC), (Bednářová, 2013).

Neustálé zlepšování vedlo v 70. letech k rozšíření systému, což mělo za následek vznik Total Quality Managementu (dále už TQM), který se využívá a vyvíjí i v současnosti. Otcem tohoto konceptu se stal Armand Vallin Feigenbaum, který vypracoval koncepci Total Quality Control (dále jen TQC), jenž předchází TQM. Koncepce TQM stojí na zapojení veškerých oblastí podniku do zajišťování kvality. Lze ji také popsat jako filozofii podniků, jež není ničím svázána, ale využívá vše, co by mohlo být pro podnik pozitivní (Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková, 2002).

Dalším krokem ve vývoji managementu kvality bylo sepsání jeho požadavků do kompletní dokumentace všech podnikových procesů. Roku 1987 tím vznikly normy řady ISO 9000 pro řízení jakosti, pro jejichž dodržování se mohou rozhodnout jakékoli organizace z celého světa. Tyto normy se využívají dodnes, i když již v pozměněné formě (revize z let 1994, 2000 a 2015). V roce 2004 byl systém norem ISO 9000 doplněn o normu 9004, která poskytuje rozšíření normy 9001 a slouží k získání rad, jak dále mohou organizace zvýšit svou výkonnost.

Na přelomu tisíciletí došlo ke sloučení řízení kvality s dalšími odvětvími jako například péče o životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Toto propojení je dnes známo jako tzv. Global Quality Management (dále jen GQM). Tento systém se neustále rozšiřuje například o téma společenské odpovědnosti či bezpečnost informací (Bednářová, 2013).

V poslední době vznikají nové a nové standardy, a proto si Nenadál a kolektiv (2008) myslí, že: *„dojde v blízké budoucnosti k logickému efektu: v organizacích bude snaha vytvářet jediný, vskutku kvalitní systém řízení: od managementu jakosti se svět posunuje k jakosti managementu.“*

## 2.2 Pojmy

Tato podkapitola vysvětluje jednotlivé pojmy/termíny z oblasti kvality a hodnotí, jak na ně jednotliví autoři nahlíží.

### Kvalita vs. jakost

V současné době se používají dvě slova *jakost* a *kvalita*. Většina autorů udává, že se jedná o synonyma, avšak profesor Milan Zelený ve svém článku uvádí rozdíl mezi kvalitou a jakostí (případně mezi přídavnými jmény kvalitní a jakostní). „*Kvalitní*“ má význam *„mající (vysokou) hodnotu“*. *„Jakostní“* znamená *„zařazený do určité kategorie, utříděný (viz zboží I. jakosti, II. jakosti, „nonstandard (NS)“* (Zelený, 2006). Z toho vyplývá, že kvalitu popisujeme jako jednotnou stupnici, na které lze sledovat její zlepšení a stejně, tak i zhoršení. Naopak dle jakosti zařazujeme předměty do určitých skupin jakosti. V dané skupině jsou všechny předměty svým způsobem stejné (tzn. jakostní). Zlepšení, či zhoršení může nastat pouze přesunem do jiné skupiny (Zelený, 2006).

### Kvalita/jakost

Pojem kvalita byl používán již ve starověku, což ukazuje, že již v těchto dávných dobách se lidé zajímali o to, zdali výrobky, které směnili na trhu, fungují a jak dlouho vydrží. První, kdo se zabýval a následně definoval tento pojem, byl Aristoteles. Bohužel tato definice není použitelná v našem oboru, tedy ekonomice (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2002).

Dalšími, kdo se věnovali definici kvality/jakosti, byli například:

- „*Juran: „Jakost je způsobilost pro užití.“*“
- *Crosby: „Jakost je shoda s požadavky.“*
- *Feigenbaum: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“* (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008)

Veber a kolektiv (2008) ve své knize ještě uvádějí definici od Genichiho Taguchiho:

- „*Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí.*“
- Kvalita rovná se nulová chybovost, produkt se povede vyrobit v dané kvalitě hned na poprvé (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

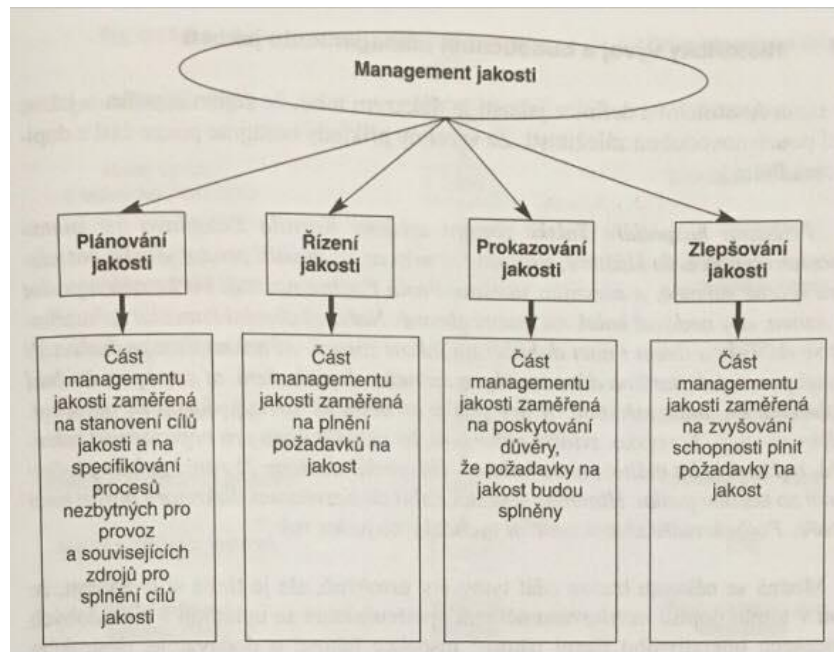
Pokud se podíváme na výše uvedené definice, lze z nich vyčíst jednoho společného jmenovatele, a tím je zákazník. Juran se snaží jakost představit jako určitou vlastnost, která je nezbytná pro správné fungování výrobku. Crosby přichází s definicí, kdy produkt má naplnit požadavky/očekávání, ať už společnosti či zákazníka. Definice Feigenbauma v podstatě říká, že jakost závisí čistě na zákazníkovi. Z toho vyplývá, že všichni zákazníci nejsou stejní, a ne všechny firmy tedy dokáží jejich požadavky adekvátně splnit. Na základě toho lze říci, že definice kvality a kvalita obecně je velmi subjektivní pojem, a proto bylo třeba stanovit ucelenou definici tohoto pojmu, jež bude společná pro všechny.

Za jednotnou definici je považována ta, která je uvedena v normě ISO 9000, jenž popisuje kvalitu jako: „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“ (Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000, 2002). Dále konkretizuje pojem požadavky, což jsou v podstatě potřeby a očekávání, které byly již dříve pevně dány nebo se předpokládají. Pokud se předpokládají, znamená to, že jde o zvyklosti či běžná kritéria organizace, jejích zákazníků či dalších stran (Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000, 2002). Inherentní charakteristiku chápeme, jako vlastnost daného produktu, která je pro něj typická (např. chuť vína, výkonnost motoru, vůně parfému atd.).

### **Management kvality**

Management kvality je definován ISO normou 9000 následovně: „*koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost*“ (Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000, 2002). Mezi koordinované činnosti patří stanovení politiky a cílů jakosti, plánování jakosti, řízení jakosti, prokazování jakosti a zlepšování jakosti. Tyto činnosti jsou znázorněny a popsány v obrázku č. 1.

Obrázek 1: Činnosti managementu jakosti



Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský (2008).

Tyto činnosti musí být prováděny systematicky ve všech oblastech a procesech dané organizace. Tím se dostáváme k dalšímu pojmu, a to k **systemu managementu kvality**. Definice tohoto pojmu je v samotné ISO normě 9000 velmi strohá: „*System managementu jakosti = system managementu pro zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost*“ (System managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000, 2002). Naopak Nenadál a kolektiv (2008) se snaží definici podat svým čtenářům srozumitelně jako: „*soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.*“ Mezi prvky řadíme např. procesy, zaměstnance, materiál, informace nebo vybavení. Samotný Nenadál (2016) popisuje ve svém článku efektivní systém managementu kvality jako systém, který s sebou přináší nepochybné ekonomické nebo sociální důsledky. Na systém managementu kvality nahlíží také Český institut pro akreditaci (2004), a to jako na část podnikového managementu, jejímž úkolem je zaručit maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.

Chaloupka (2008) použil definici zkrácenou, definuje pouze pojem systém kvality, a to následovně: „*Systém kvality je soubor všech kontrolních a preventivních opatření,*

- *jimiž se snažíme včas odhalit nebo předejít našim chybám,*
- *které působí nebo mohou způsobit problémy nám a našim zákazníkům.*“

Jako cíl tohoto systému udává zabránění proniknutí chyb k zákazníkům (Chaloupka, 2008).

## **2.3 Kvalita výrobku, služby a procesu**

Jak již bylo řečeno, kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Požadavky a očekávání vznášejí tři zainteresované skupiny – společnost, firma a zákazník. Společnost udává své požadavky pomocí zákonů, vyhlášek a nařízení, které musí firma stoprocentně naplňovat. Tyto zákony, vyhlášky a nařízení se mohou týkat bezprostředně výrobků (např. bezpečnost, či nezávadnost výrobků) nebo vedlejších záležitostí týkajících se firmy, respektive výroby (např. výše emisí, hluku, bezpečnost při práci). Pro firmy je většinou nejdůležitější konkurenceschopnost a maximalizace zisku či tržeb, proto se její požadavky týkají ekonomických kritérií (např. výše zisku z prodeje či určitý podíl na trhu). Požadavky zákazníků se liší podle toho, zda se jedná o výrobek či službu, proto je nutné jednotlivě charakterizovat obecné požadavky na výrobek a na službu. Jelikož jsme každý jiný, přikládáme rozdílnou hodnotu jednotlivým požadavkům, a proto ne každý výrobek vyhovuje všem (Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková, 2002).

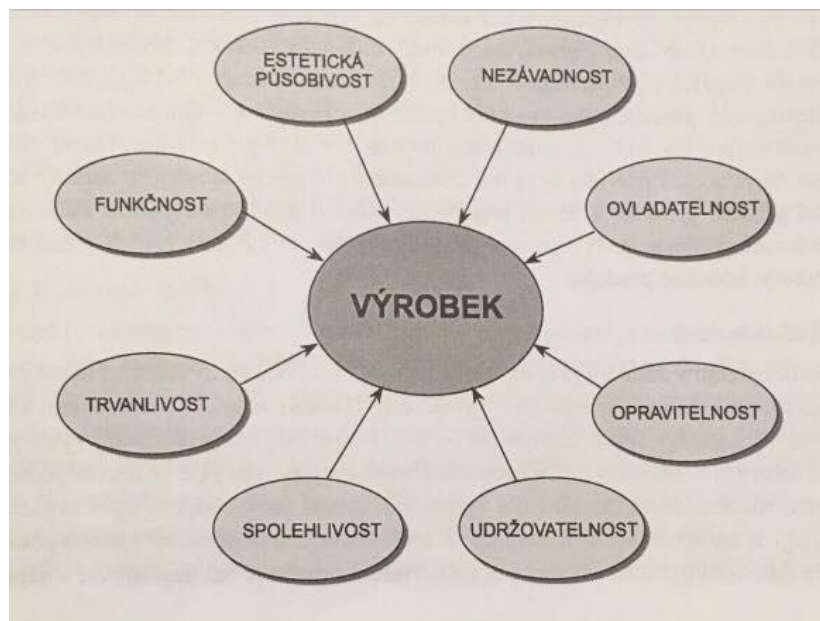
### **Kvalita výrobku**

Kvalitu výrobků je charakterizována osmi vlastnostmi:

- Estetická působivost – je dána tvarem, barvou, vzhledem a materiálem, u některých výrobků velmi důležitá (oblečení, šperky), u některých se musí podřídit funkčnosti a ergonomickým vlastnostem. Tuto vlastnost je velmi obtížné splnit, jelikož každý ji vnímá jinak.
- Funkčnost – je důvod, proč si daný výrobek zákazník kupuje (auto, aby ho přemístilo z místa na místo; mixér, aby umixoval potraviny), ale v poslední době se zákazníkovi požadavky neustále rozšiřují. Už nestačí, že mobil umožní spojení s ostatními, ale vyžaduje, aby jeho součástí byl kvalitní fotoaparát či přístup k internetu.

- Trvanlivost – dříve hlavní kritérium, dnes se díky používání nekvalitních materiálů, inovacím, vědeckotechnickému rozvoji doba trvanlivosti zkracuje, což je nejenom neekonomické, ale i neekologické.
- Spolehlivost – v současné době samozřejmost, proto firmy musí vynaložit velké úsilí již při návrhu a vývoji výrobku, anebo musí nabídnout perfektní servis opravy včetně dostatečného množství náhradních dílů.
- Nezávadnost – většinou se jedná o požadavky zakotvené v právních předpisech, jedná se o požadavky na zdravotní, hygienickou a bezpečnostní nezávadnosti či ekologickou vhodnost.
- Ovladatelnost – je přizpůsobena možnostem člověka, a tudíž by neměla být příliš náročná a tím zatěžovat zákazníka.
- Udržitelnost – zákazníci požadují, aby byla co nejjednodušší, nejlépe však žádná (např. nemačkové textilie).
- Opravitelnost – pokud je nutná oprava, měla by být velmi rychlá, pružná a především odborná (Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková, 2002).

Obrázek 2: Požadavky na kvalitu výrobku



Zdroj: Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková (2002).

### **Kvalita služby**

Kvalita služeb je velmi specifická, hůře naplnitelná a měřitelná. Velký vliv na kvalitu služeb má lidský faktor, jelikož službou se rozumí činnost mezi zákazníkem a dodavatelem. Což může být také výhodou. Zákazník je součástí procesu a jednoduše tak

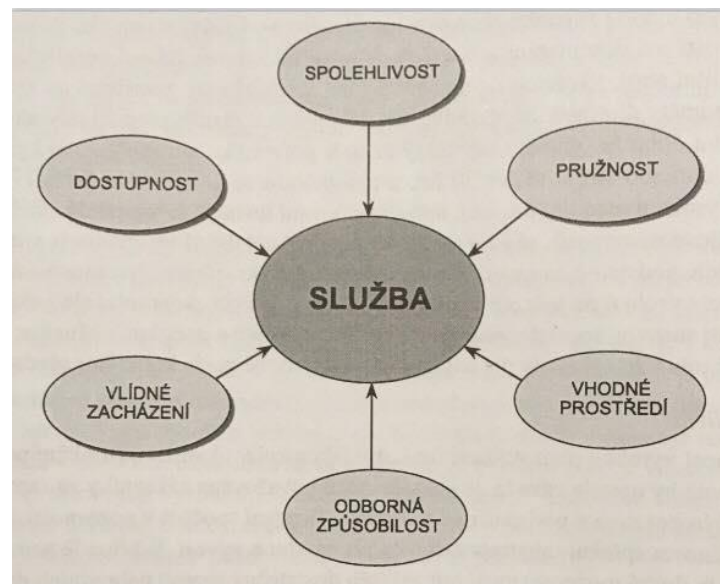


může vyjádřit své požadavky nejen na začátku, ale také v průběhu poskytování služby a poskytovatel služby je ihned může naplnit.

Mezi požadavky na kvalitu služeb se řadí:

- Odborná způsobilost – poskytovatel by měl mít odborné vzdělání, o kterém se zákazník může přesvědčit.
- Vlídne zacházení – tento požadavek se odvíjí především od komunikace mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.
- Dostupnost – záleží, zda je služba určena všem zákazníkům, nebo pouze určitému segmentu.
- Vhodné prostředí – poskytovatel služby by měl vytvářet příjemnou atmosféru ve vřelém prostředí (ať už při vykonávání služby nebo při čekání).
- Pružnost – poskytovatel služby by měl flexibilně reagovat na individuální požadavky zákazníka.
- Spolehlivost – služba musí proběhnout kvalitně, přesně podle předchozí domluvy.

Obrázek 3: Požadavky na kvalitu služby



Zdroj: Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková (2002).

### **Kvalita procesu**

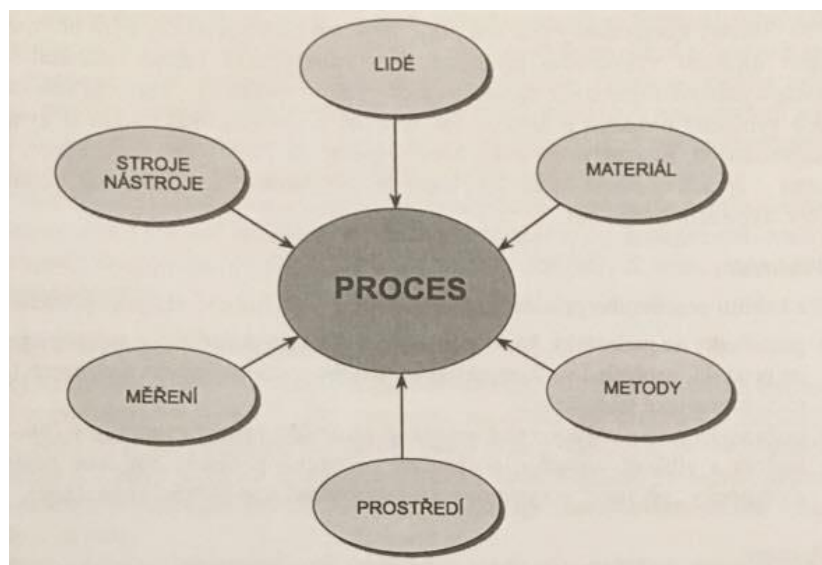
Proces se stal velmi důležitou součástí firmy, proto se stalo řízení procesů základní filozofií moderního managementu. ISO norma 9000 popisuje proces jako: „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňuje vstupy na

výstupy“ (Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000, 2002). Pokud firma zajistí kvalitní vstupy a kvalitně probíhající procesy, můžeme očekávat kvalitní výstup, tedy kvalitní produkt.

K požadavkům na kvalitu procesů patří:

- Lidé – tvoří nedílnou součást procesů, bohužel tu nejproblematictější. Mezi požadavky na ně kladené se řadí: odborné vědomosti, praktické dovednosti, komunikativnost, samostatnost, pružnost, týmovost, disciplinovanost a charisma.
- Materiál – veškeré vstupy do procesu musí být v té nejvyšší kvalitě, stejně tak i materiál. Firma proto musí stanovit specifikace, při nákupu musí také myslet na otázky uskladnění, expirace atd.
- Metody/postupy – pro kvalitní proces je třeba správně stanovit jednotlivé metody/postupy. Ve většině případů jsou zaznamenávány do dokumentů.
- Prostředí – má dvě skupiny požadavků. Požadavky přímo ovlivňující produkt (čistota při výrobě potravin), požadavky nepřímo ovlivňující produkt = požadavky umožňující pracovníkům účast v procesech (teplota, osvětlení atd.)
- Měření – zásadní pro kvalitu procesu je přesnost měřidel a jejich správné používání.
- Stroje a nástroje – vybíráme podle způsobilosti pro konkrétní proces a schopnosti naplnění kvalitativních požadavků produktu. Tyto znaky můžeme vyhodnocovat statistickými metodami (Bednářová, 2013).

Obrázek 4: Požadavky na kvalitu procesu



Zdroj: Veber, Hůlová, Kořánová & Plášková (2002).

## **2.4 Principy a koncepce managementu kvality**

### **2.4.1 Principy managementu kvality**

Principy chápeme jako základní pravidla či zásady, jimž by se měl podnik, zavádějící systém managementu kvality nebo podnik, který již systém managementu kvality zavedl v minulosti, řídit. Každý systém managementu kvality si principy, tedy zásadní myšlenky, přizpůsobuje svým požadavkům, proto jsou pokaždé lehce modifikované. Přesto Nenadál a kolektiv (2008) uvádějí jedenáct základních principů, které jsou obecně přijímány. Osm z těchto jedenácti principů se shodují s principy managementu jakosti podle ISO 9000 a ISO 9004 (Nenadál, 2004). Principy EFQM budou popsány kvůli jejich odlišnostem v podkapitole týkající se samotného modelu EFQM.

#### **1. Princip zaměření na zákazníka**

Zákazník hraje tu nejdůležitější roli v managementu kvality, jeho rozhodnutí jsou zcela zásadní a mohou pro firmu znamenat úpadek, ale i růst. Proto je nutné zjistit, kdo jsou vlastně potenciální zákazníci a jaké mají požadavky. Tyto znalosti lze následně využít v marketingu a na jejich základě stanovit cíle organizace. Součástí zlepšování vztahů se zákazníky by mělo být měření jejich spokojenosti.

#### **2. Princip vůdcovství**

Tento princip je klíčový, avšak v mnoha českých organizacích velmi podceňovaný. Vychází z toho, že manažer/vedoucí by měl být správným příkladem pro svoje podřízené, ať už mluvíme o přístupu, jednání či celkovém chování.

#### **3. Princip zapojení zaměstnanců**

V dnešní době má zapojení zaměstnanců velký vliv na vývoj podniku. Právě znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců, jsou nejcennějším kapitálem organizace. Proto mají manažeři snahu vytvářet sdílené hodnoty a kulturu organizace, s cílem co největšího zapojení, ale i propojení zaměstnanců s organizací.

#### **4. Princip učení se**

Tento princip úzce souvisí s předchozím. Rozvoj firmy zajistí jen odborně způsobilí zaměstnanci. Je třeba zaměstnance, včetně vrcholového managementu neustále vzdělávat.

## **5. Princip flexibility**

V současné době je flexibilita alfou a omegou úspěchu organizace. Tržní prostředí se neustále mění a jedině schopnost rychle reagovat na tyto změny může zajistit trvalý rozvoj. Proto se doporučuje zkrátit všechny termíny v organizaci od vývoje produktu až po jeho dodání zákazníkovi.

## **6. Princip procesního přístupu**

Tento přístup se zdá jako nejlepší nejen pro management kvality, ale i pro celkový management. Je známo, že: „*organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy*“ (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008). Proto je třeba přejít na procesní management, popsat procesy, jmenovat jejich vlastníky, stejně tak i vstupy a výstupy a následně tyto procesy monitorovat a měřit jejich výkonnost.

## **7. Princip systémového přístupu k managementu**

Řízení vzájemně souvisejících procesů jako systém zvyšuje efektivnost a účinnost dosahování cílů. Systém managementu kvality by měl být soubor na sebe navzájem navazujících procesů. Vlastníci procesů musí být kolikrát v roli jak dodavatelů, tak i zákazníků, jelikož výstupy jednoho procesu mohou být vstupy procesu druhého.

## **8. Princip neustálého zlepšování**

Zlepšováním můžeme rozumět jakoukoli aktivitu, jež vede k vyšší úrovni výkonnosti ať už zaměstnanců, procesů, produktů nebo samotného systému managementu kvality. V podnicích lze nalézt dva druhy zlepšování. Prvním z nich je tzv. *kaizen*. Tento přístup lze uplatnit ve všech oblastech a úrovních řízení, mimo jiné slouží k zabránění opakování chyb. Druhým typem zlepšování je *reengineering* – dramatické změny výkonnosti, většinou se týkají celých systémů, jednotlivých oblastí nebo celého podniku.

## **9. Princip managementu na základě faktů**

Tento princip zajišťuje, aby veškerá rozhodnutí manažerů byla provedena na základě analýz dat a informací. K tomu je třeba neustálé monitorování, měření všech procesů a následné vyhodnocování naměřených hodnot, což by nebylo možné bez kvalifikovaných pracovníků využívajících nejmodernější informační a statistické metody.

## **10. Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli**

Přestože organizace pracuje velmi efektivně, pokud budou dodavatelé jejím nepřítelem, nikdy nebude výsledný produkt kvalitní. Proto je velmi důležité budovat vztahy se svými dodavateli na důvěře, sdílení informací a integraci do procesů. Neexistuje organizace, jež by neměla své dodavatele, jelikož všechny podniky potřebují ať už vstupy, služby nebo informace.

## **11. Princip společenské odpovědnosti**

Tento princip je veřejností velmi diskutován, stejně tak i Evropskou unií. Každý, takže i organizace, se podílí na vývoji svého okolí. Proto by měly organizace podnikat aktivity, které se týkají etiky, ekonomické, sociální a environmentální oblasti (např. být transparentní, odmítat korupci, podílet se na charitě, dodržovat lidská práva a bezpečnost při práci, recyklovat či racionálně využívat přírodní zdroje). Zaměstnavatelé by měli dát prostor v rámci pracovní doby také svým zaměstnancům, aby se na těchto aktivitách podíleli.

Veber (2009) dále se uvádí další dva principy, a to:

## **12. Princip prevence**

Tento princip říká, že čím dříve bude nedostatek objeven a následně napraven, tím nižší budou náklady s ním spojené. Vychází z toho, že „*náklady na prevenci jsou desetinnou nákladů na nápravu nedostatku a setinou nákladů na odstranění neřešených problémů*“ (Veber, 2009). Lze tedy říci, že je výhodnější reagovat na nedostatky ihned, než pak nákladně řešit jejich následky.

## **13. Princip priorit**

Princip priorit je často spojován s Paretovým pravidlem. V praxi je nutné rozlišovat, co je podstatné a důležité, a tomu věnovat většinu úsilí. Stejně tak je třeba rozpoznat, co důležité není a neplýtvat tím svůj čas a energii.

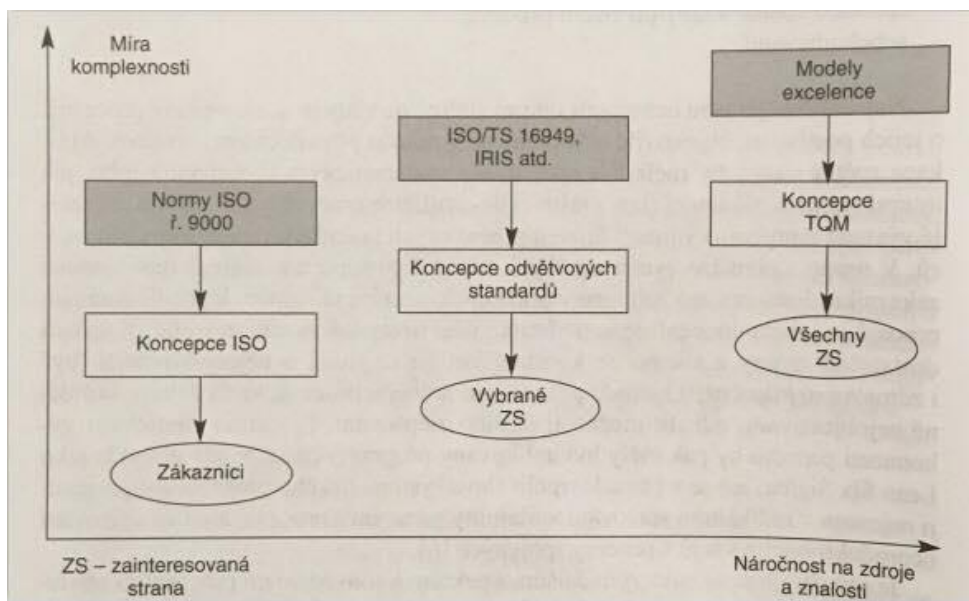
### **2.4.2 Koncepce managementu kvality**

Nenadál a kolektiv (2008) uvádějí, že se v poslední době v celosvětovém měřítku ustanovily tři základní koncepce managementu kvality:

- koncepce odvětvových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM.

Tyto koncepce můžeme také porovnávat v rámci náročnosti na zdroje, znalosti a míry náročnosti jednotlivých konceptů.

Obrázek 5: Koncepce managementu kvality



Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský (2008).

Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) tyto koncepce rozšiřují o čtvrtou, a to o správné výrobní a hygienické praxe, v podstatě oddělují část odvětvových standardů a vytváří pro ni samostatnou koncepci.

### Koncepce odvětvových standardů

Tato koncepce patří k těm nejstarším – již v 70. letech měly firmy potřebu vytvářet systémový přístup k managementu kvality, jeho požadavky zapisovali do norem, které začaly platit v jednotlivých oborech a platí tak dodnes.

Mezi odvětvové standardy se řadí:

- ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství,
- API standardy pro zajištění kvality ve výrobě olejářských trubek,
- AQAP řady 2100 slouží zabezpečení jakosti u dodavatelů pro armády členských zemí mezinárodní organizace NATO,
- ISO/TS 16949:2002 je využíván v automobilovém průmyslu,
- IRIS pro dodavatele vstupů do výroby kolejových vozidel.

V poslední době byl zaznamenán obrovský nárůst odvětvových standardů (udává se, že jich je ve světě více než 60), důvodem potřeby organizací vytvářet odvětvové standardy je domněnka, že pouhým implementováním norem ISO nelze vybudovat moderní systém managementu kvality (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

## **Koncepce ISO**

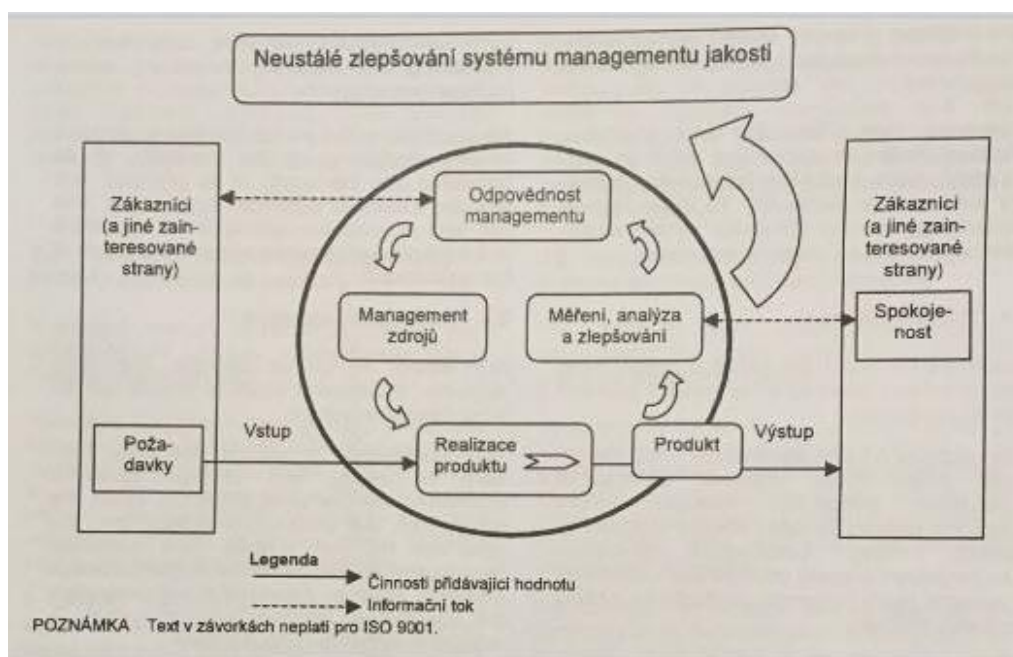
ISO (International Organization for Standardization = Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětová organizace sídlící v Ženevě, složená z národních organizací pro normalizaci. Jejím primárním úkolem je vytváření mezinárodních norem. ISO normy vznikly před více jak 30ti lety a neustále se těší velkému zájmu, což lze dokázat množstvím organizací, které se nechávají ročně certifikovat. Oficiální webové stránky uvádějí, že takových organizací bylo v roce 2016 přes 1 600 000 a každoročně toto číslo stoupá (International Organization for Standardization, 2017). ISO norem je celá řada, týkají se například systému environmentálního managementu či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nás budou zajímat především ISO normy řady 9000 a 10 000, které se věnují systému managementu kvality.

## **ISO normy řady 9000**

Normy ISO může používat v podstatě jakákoli organizace nezávisle na velikosti či odvětví, ve kterém organizace působí. To se zprvu zdálo jako velká výhoda, ale v posledních letech se náhled na tyto normy otočil a mnoho organizací se rozhodlo vytvářet odvětvové normy, které mohou být více konkrétní.

Normy jsou pravidelně revidovány, naposledy proběhla revize v roce 2015 (předtím v roce 1994, 2000 a 2008), (Váchal, Vochozka & et al., 2013). Primárním úkolem těchto norem je ubezpečení, že daný dodavatel dodržuje určité požadavky týkající se managementu kvality, a tím zvyšuje spokojenost zákazníka. Jedním z hlavních doporučení je přijímání procesního přístupu, protože jedině tak lze efektivně řídit organizace. Obrázek č. 6 znázorňuje systém procesně orientovaného managementu jakosti, jenž je popisován v normě ISO 9000.

Obrázek 6: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti



Zdroj: Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000 (2002).

Evropská unie zařadila tyto normy mezi normy evropské a vyžaduje jejich dodržování. Platí zásada: Kdo nemá certifikovaný systém managementu kvality, nesmí vyvážet své produkty na společný trh (Bednářová, 2013).

### ISO norma 9000 – Systémy managementu kvality – základy, zásady a slovník

ISO 9000 je soubor doporučení definující zásady managementu kvality, které jsou v této práci popsány jako principy managementu kvality. Dále popisuje základy systému managementu kvality jako např.: jaké jsou přístupy k managementu kvality, jakou roli má mít vrcholový management či jakou dokumentaci vyžaduje management kvality). Většinu normy tvoří slovník termínů a definic. Tyto definice jsou velmi známé a často využívané v odborné literatuře.

### ISO norma 9001 – Systémy managementu kvality – požadavky

Tato norma je nazývána jako kritériální. To znamená, že stanovuje požadavky na organizace, které chtějí získat certifikaci. Častorál (2015) uvádí, že: „Organizace musí v souladu s požadavky mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost.“ Tato norma byla v roce 2015 revidována, z důvodu měnícího se podnikatelského a společenského prostředí. Do revize se také promítly dlouholeté zkušenosti s aplikací



norem do praxe. V České republice byla tato norma vydána až v únoru roku 2016, je tedy označována jako ISO 9001:2016 (Technické normy, n.d.). Držitelé certifikátu normy ISO 9001:2009 musí přejít na revidovanou normu ISO 9001:2016 nejpozději do září roku 2018. Nejjednodušší způsob přechodu na novou normu je během recertifikace (Fuchs, 2016). Rozdíl struktury mezi původní a revidovanou normou zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Struktura původní a revidované ISO normy 9001

Původní struktura	Revidovaná struktura
1. Předmět normy	1. Předmět normy
2. Normativní odkazy	2. Normativní odkazy
3. Termíny a definice	3. Termíny a definice
4. Systém managementu jakosti	4. Kontext a návaznosti organizace
5. Odpovědnost managementu	5. Vedení
6. Management zdrojů	6. Plánování
7. Realizace produktů	7. Podpora
8. Měření, analýza a zlepšování	8. Realizace
	9. Hodnocení výkonnosti
	10. Zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování dat ze ISO.CZ (n.d.).

### **ISO norma 9004 – Systém managementu kvality – Směrnice pro zlepšení výkonnosti**

Tato norma slouží jako doporučení těm, kteří mají již certifikaci normy 9001. Je to norma, na jejímž základě se neprovádí další certifikace, obsahuje jen další návody ke zlepšení systému managementu kvality. Je koncipována tak, že text v rámečku je zněním ISO normy 9001 a text mimo rámeček popisuje, jakým způsobem lze rozšířit tento požadavek.

## Podpůrné normy

V 90. letech byly vytvořeny tzv. podpůrné normy, rozšiřující řadu 9000. Tyto normy rozvádějí určité prvky systému managementu kvality ve specifickém prostředí (Veber, Hůlová & Plášková, 2010). Podpůrné normy slouží pouze jako návod, nikoli jako základ pro certifikaci, a mohou je aplikovat všechny organizace, které se ještě dále chtějí rozvíjet v oblasti managementu kvality. Příklady podpůrných norem jsou uvedeny v příloze č. 1.

## Koncepce TQM

Koncepce TQM vznikla jako další vývoj systému TQC v Japonsku, odkud se v 80. – 90. letech rozšířila nejdříve do USA a poté do Evropy. V tomto období dochází v tržním prostředí k velkým změnám, přechází se od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“, roste konkurence a organizace musí hledat nové možnosti řešení, jak udržet svoje postavení na trhu (Bednářová, 2013). Petersen (1999) uvádí, že v tomto období se staly velmi populární vzdělávací semináře, na kterých si současní a budoucí manažeři rozšiřovali své schopnosti a dovednosti, jak účinně a efektivně vést svůj podnik, a tím mohli obstát u zákazníků v neustále se měnícím tržním prostředí.

Za zakladatele této koncepce jsou považováni průkopníci ve světě managementu kvality - W. E. Deming (14 zásad), J. M. Juran (Trilogie kvality) a A. V. Feigenbaum (TQC).

TQM se zaměřuje na zlepšování ve všech oblastech činností organizace. Vyleťal (2008) definuje TQM jako: „rozšíření řízení jakosti produktů na řízení jakosti celého produktu“.

Nenadál a kolektiv (2008) popisují TQM jako otevřenou filozofii managementu organizací, kterou může být těžké aplikovat do praxe, proto byly vytvořeny tzv. modely excelence organizací.

Mezi tyto modely excelence patří:

- Demingova cena za jakost v Japonsku,
- model americké Národní ceny Malcolma Baldrige v USA,
- EFQM Model Excellence v Evropě (Šnajder, Hercík, Vítková, Petříková & Vápeníček, 2006).

Z toho vyplývá, že neexistuje jasná definice TQM. Lze říci, že TQM je soubor všech možných rad a doporučení, které mohou přispět k rozvoji organizace.

### **EFQM Model Excellence**

EFQM Model Excellence vytvořila organizace European Foundation for Quality Management sídlící v Bruselu. EFQM model slouží jako návod, který je souborem doporučení, jak dosáhnout výjimečnosti (excellence). Excellence je chápána jako dosažení a udržení vynikajících výkonů, které splňují nebo překračují očekávání všech zúčastněných stran (EFQM, n.d.).

Tento model může sloužit jako:

- inspirace pro organizace, které se chtějí zdokonalit v oblasti managementu,
- hodnotící kritérium, na jehož základě jsou organizace každoročně oceněny Evropskou cenou kvality (dále jen EQA),
- tzv. sebehodnotící nástroj, který organizacím pomůže rozpoznat, kde se nacházejí na cestě za excelencí, jaké mají mezery a příležitosti pro jejich naplnění (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2002).

Principy excellence popsal Hutýra (2007). Dá se říci, že jsou velmi podobné principům managementu kvality.

Patří mezi ně:

- Princip orientace na výsledky – organizace by měla dosahovat takových výsledků, které maximálně uspokojují všechny zainteresované strany.
- Princip zaměření na zákazníka – externí zákazníci jsou považováni za soudce rozhodující, zda je organizace excelentní, či ne, a proto by organizace měla dělat vše pro trvalé uspokojování jejich požadavků.
- Princip vůdcovství a stálosti účelu – tento princip vychází stejně jako výše popsaný princip managementu kvality č. 2 z předpokladu, že manažer/vedoucí by měl být pozitivním příkladem pro své zaměstnance ve všech ohledech.
- Princip managementu prostřednictvím procesů a faktů – procesní management je jedním z klíčů, jak řídit organizaci k excelenci.
- Princip rozvoje a angažovanosti lidí – organizace počítají s maximálním zapojením zaměstnanců, jež musí neustále rozvíjet.

- Princip neustálého učení se, zlepšování a inovací – organizace musí využívat neustálého učení se ke zlepšování a následným inovacím.
- Princip rozvoje partnerství – organizace by měla vztahy se svými partnery (včetně dodavatelů) budovat a posilovat. Tyto vztahy by měly být vzájemně výhodné pro všechny zainteresované strany.
- Princip sociální odpovědnosti – všechny organizace ovlivňují také své okolí a je tedy třeba se o něj zajímat i nad rámec zákonného minima.

Principy, které udávají Nenadál a kolektiv (2002), jsou ve své podstatě podobné, pouze přibyl princip měřitelnosti výsledků. Měření výsledků je v TQM velmi důležitým prvkem, vyhodnocená data se pak využívají během rozhodování. Jedním ze způsobu měření výkonnosti používaný v TQM je benchmarking.

Základy EFQM modelu stojí na devíti kritériích, která jsou rozdělena na *předpoklady* (5) a *výsledky* (4), viz obrázek č. 7.

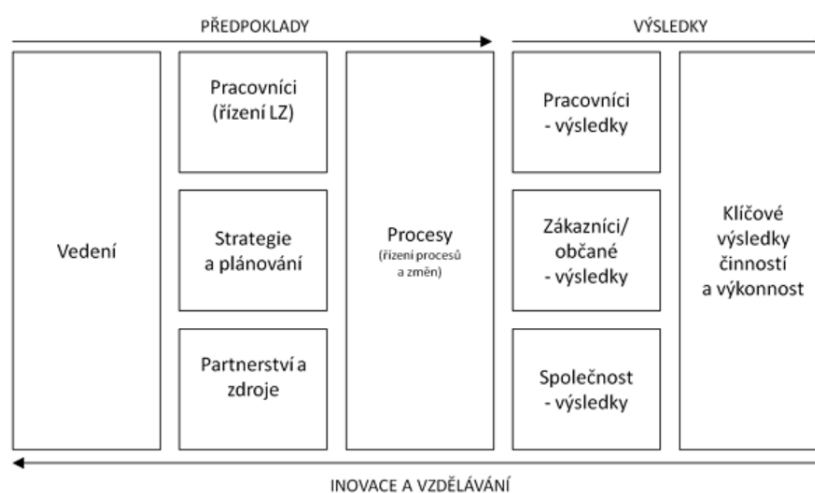
Mezi předpoklady patří:

- Vedení
- Pracovníci
- Politika a strategie
- Partnerství a zdroje
- Proces

Mezi výsledky řadíme:

- Výsledky pracovníci
- Výsledky zákazníci
- Výsledky společnosti
- Výsledky

Obrázek 7: EFQM Model Excellence



Zdroj: Management Mania (n.d.).

Předpoklady určují, co má podnik dělat, aby dosáhl výsledků. Výsledky jsou dosahovány vedením, které aplikuje určitou politiku a strategii na základě svých pracovníků, partnerství, zdrojů a procesů. Vztah mezi předpoklady a výsledky popisují Kožíšek a Stieberová (2015): „*Výsledky jsou v příčinné vazbě s předpoklady.*“ Tento vztah je vyobrazen na obrázku č. 7 pomocí šipek. Šipky mají zobrazovat inovaci a vzdělávání se, které zajišťuje zlepšování předpokladů a ty pak mohou vést k lepším výsledkům. Každé z devíti kritérií má vlastní definici a je rozpracováno do dalších subkritérií. Tato subkritéria jsou přizpůsobena třem kategoriím, ve kterých se uděluje EQA, a to: velkým organizacím, středním a malým organizacím a veřejné správě.

Právě pro hodnocení institucí veřejné správy byl vytvořen model Common Assessment Framework (dále jen CAF). Tento model mohou využívat nejen státní orgány, orgány územní samosprávy, ale také jednotky jimi zřizované např. školy. Subkritéria byla modifikovaná, aby odpovídala specifickým požadavkům na kvalitu ve veřejném sektoru (Veber, Hůlová & Plášková, 2010). Model CAF je veřejným majetkem, a tudíž je volně k dispozici. Použití modelu záleží tedy čistě na aktivitě a přání vedení daných institucí.

### **Koncepce výrobní a hygienické praxe**

Součástí této koncepce jsou tři praxe, a to:

- Good Manufacturing Practise (dále jen GMP) – tzv. správná výrobní praxe, GMP se používá ve farmaceutickém a v některých případech i v potravinářském průmyslu (ve výrobě, skladování i distribuci),
- Good Laboratory Practise (dále jen GLP) – tzv. správná laboratorní praxe, GLP zajišťují chod laboratoří (Spejchalová, 2012).
- Good Hygiene Practise (dále jen GHP) – tzv. správná hygienická praxe (Váchal, Vochozka & et al., 2013).

Správné praxe GMP a GHP řeší také legislativa Evropské unie. Konkrétně ve směrnici Rady č. 93/43/EHS ukládá členským státům vytvořit návody pro správnou výrobní a hygienickou praxi, jež by mohly potravinářské podniky dobrovolně dodržovat (Váchal, Vochozka & et al., 2013). K zajištění zdravotní nezávadnosti potravin slouží systém kritických bodů (HACCCP – Hazard Analysis and Critical Control Point). Potravinářský podnik se musí zabývat technickými úseky výroby, kde hrozí největší riziko nesplnění požadavků zdravotní nezávadnosti a v těchto úsecích určit znaky, které

bude možné měřit, a tím udržovat kritické body výroby pod kontrolou. K těmto kritickým bodům je třeba vypracovat rozsáhlou dokumentaci (postupy měření, vedení záznamů, opravná opatření atd.), (Veber, Hůlová & Plášková, 2010).

## 2.5 Integrovaný systém řízení

O moderním systému řízení je třeba uvažovat jako o komplexním systému, který absorbuje stále nové požadavky a aspekty. V 90. letech to byly především požadavky na kvalitu a postupně se rozšířily na oblast životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V současné době využíváme k certifikaci tři základní normy týkající se těchto systémů řízení:

- Systém managementu kvality (dále jen QMS) – ISO 9001
- Systém environmentálního managementu (dále jen EMS) – ISO 14 001
- Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen HSMS) – OHSAS 18 001

Kožíšek a Stieberová (2010) připojují k těmto třem základním systémům i normy ISO 27000, jež mají zajistit bezpečnost informací. Spojením těchto systémů řízení v jeden vzniká tzv. integrovaný systém řízení.

Předpokládá se využití QMS, který je v současné době nejrozšířenější, ale i nejrozvinutější. Kdo má již zavedený QMS, nezaváděl by nový systém, pouze by rozšířil stávající o nové požadavky a aspekty.

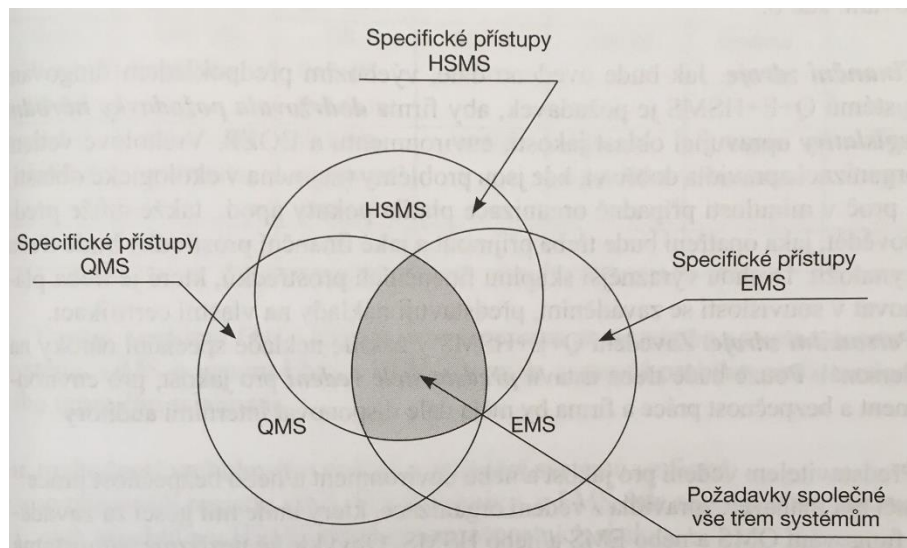
Integrace těchto několika systémů by měla přinést do budoucna mnoho výhod jako například:

- snížení nákladů na zajištění systémů řízení,
- zpřehlednění, zeštíhlení dokumentace,
- snížení personálních zdrojů na zajištění systémů řízení,
- lepší koordinace všech projektů v oblasti řízení,
- jednotné řízení (Hutyra, 2007).

V současnosti záleží jen na organizaci, zda bude vést systémy řízení jednotlivě, či je spojí, neboli integruje. Tomuto jevu se přizpůsobují některé certifikační organizace a nabízejí tzv. kombinované prověrky.

Samozřejmě, že veškeré požadavky a aspekty všech systémů řízení nemohou být na sto procent stejné, proto je nutné si tyto odlišnosti uvědomovat a pracovat s nimi. Vztah mezi třemi základními systémy řízení zobrazuje obrázek č. 8.

Obrázek 8: Vztahy mezi systémy řízení



Zdroj: Veber, Hůlová & Plášková (2010).

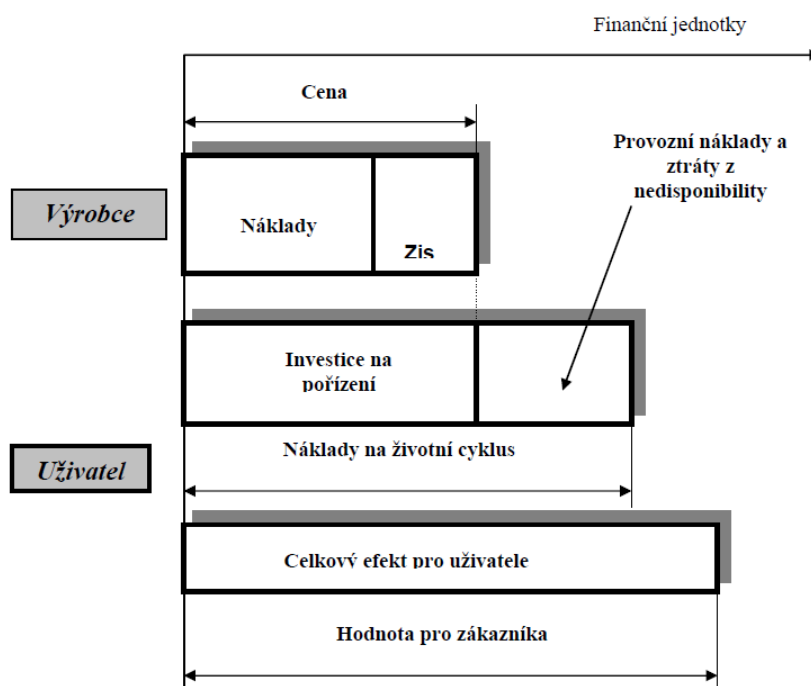
## 2.6 Ekonomika a kvalita

Kvalitou se zabývá mnoho organizací, protože vědí, že její zvyšování má pozitivní vliv na jejich ekonomiku. Tím, že firma prodává kvalitní produkty, splňuje požadavky zákazníků, kteří se stávají věrnými zákazníky a produkt opětovně kupují. Zároveň o produktech hovoří se svou rodinou a známými a doporučí je jim. Toto má nezanedbatelný dopad na podíl na trhu, ziskovost či tržby.

### Podstata ekonomiky kvality

Výrobce prodává své produkty za určitou cenu, jenž se skládá z výrobních nákladů a zisku. Cena je prvotní investice uživatele. Spolu s užíváním produktů vznikají provozní náklady. Pokud se jedná o produkt, jehož charakteristikou kvality je spolehlivost (např. dopravní prostředky, domácí spotřebiče atd.), mohou nastat poruchy a spolu s nimi i ztráty z nedisponibility. Součet těchto tří nákladů nazýváme tzv. životními náklady na životní cyklus. To jsou veškeré výdaje uživatele, které vznikají po celou dobu používání produktu. Každý uživatel se rozhoduje na základě očekávání, že se mu koupě vyplatí. Očekává, že náklady na životní cyklus budou menší než pozitivní efekt (Hutyra, 2007). Tento jev je znázorněn na obrázku č. 9.

Obrázek 9: Podstata ekonomiky kvality



Zdroj: Hutyra (2007).

Výdaje na kvalitu vznikají třem skupinám, a to: výrobci, uživateli a společnosti. V této práci budou popsány pouze výdaje na kvalitu výrobce. Důvodem je návaznost na praktickou část práce.

### Výdaje na kvalitu výrobce

Každý výrobce se zajímá o celkové výdaje týkající se jeho podnikatelských aktivit. Nemalou část těchto výdajů tvoří výdaje na kvalitu. Je třeba tyto výdaje monitorovat, tedy sledovat a vyhodnocovat. Tato činnost je účinný nástroj managementu kvality, jenž odhaluje příležitosti možného zlepšení. V současné době existuje několik přístupů, které organizace mohou využívat k monitorování výdajů na kvalitu, a to:

- model PAF,
- rozšířený model PAF,
- model COPQ,
- model procesních nákladů,
- model snižování výdajů pomocí Taguchiho metod.



Model PAF (název pochází z počátečních písmen slov prevention, appraisal, failure) rozděluje nákladové položky organizace do pěti skupin:

- výdaje na interní vady – vznikly uvnitř podniku důsledkem vady, a zároveň byly objeveny před předáním produktu zákazníkovi,
- výdaje na externí vady – vznikly vadami, které se nepodařilo odstranit před předáním produktu zákazníkovi (servis, reklamace atd.),
- náklady na hodnocení – náklady na pořízení laboratoří, přístrojů na kontrolu kvality, náklady na certifikaci atd.,
- náklady na prevenci – náklady na činnosti, které mají zabránit vzniku vad (náklady na rozvoj zaměstnanců, vztahů se zákazníky atd.).

Rozšířený model PAF pracuje s dvěma dalšími skupinami výdajů, a to:

- výdaje na promrhané investice a příležitosti – náklady související s nesprávným rozhodnutím či odhadem,
- škody na prostředí (Bednářová, 2013).

Model COPQ (Cost of Poor Quality) se zabývá výdaji, které vznikají z neplnění požadavků. Opomíjí tedy náklady na prevenci a hodnocení.

Model procesních nákladů využívá každý vlastník procesu v organizaci při krátkodobých rozhodnutích. Jedná se o procesní přístup, proto jsou sledovány náklady procesu, a ne konkrétního produktu. Tento model rozděluje náklady na shodu (minimum, které je třeba vynaložit pro výkon procesu) a neshodu (promrhaný čas, materiál atd.).

Model snižování výdajů pomocí Taguchiho metod spočívá ve výpočtu celkových nákladů na kvalitu (Bednářová, 2013).

## 2.7 Dokumentace v systémech managementu kvality

Certifikační normy definují požadavky na dokumentaci a její řízení, stejně je tomu i u normy ISO 9001. Zprvu vymezuje, jaké dokumenty musí být zahrnuty v dokumentaci systému managementu kvality.

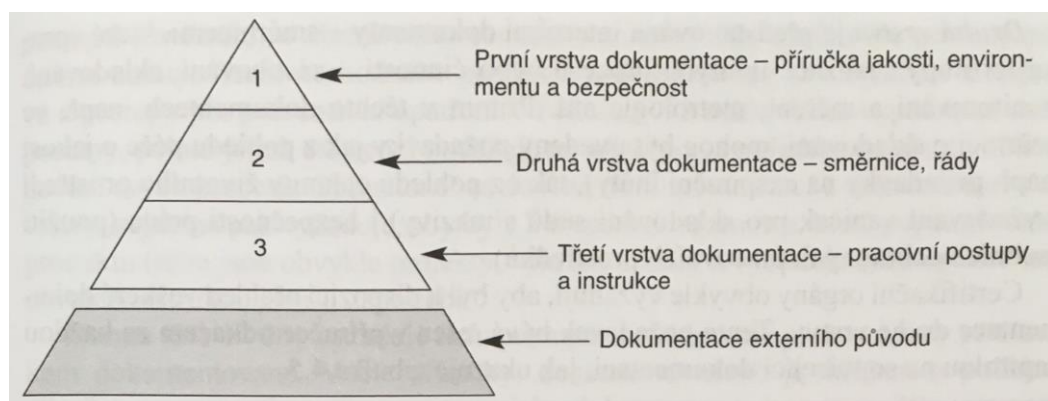
Mezi tyto povinné dokumenty patří:

- „dokumentovaná prohlášení o politice kvality a o cílech kvality,
- příručka kvality,
- dokumentované postupy požadované touto mezinárodní normou,
- dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů a
- záznamy požadované touto mezinárodní normou“ (Systém managementu jakosti – Požadavky: ČSN EN ISO 9001, 2009).

Následně upozorňuje na možnost odlišností v rozsahu dokumentace v závislosti na velikosti organizace a druhu činnosti, složitosti procesů a jejich vzájemného působení a odborné způsobilosti zaměstnanců.

Bednářová (2013) dělí dokumenty dle místa původu na vnější (neboli externí) a vnitřní (neboli interní), dle rozsahu použití na obecné a specifické a dle hierarchie. Rozdělení podle hierarchie zobrazuje obrázek č. 10.

Obrázek 10: Hierarchické rozdělení dokumentů



Zdroj: Veber, Hůlová & Plášková (2010).

Struktura dokumentů nejen systému managementu kvality, ale i environmentu a bezpečnosti práce má celkem tři úrovně. Někteří autoři přidávají 4. úroveň, která je

tvořena dokumenty externího původu. Na vrcholu pomyslné pyramidy se nachází tzv. první vrstva dokumentace. Do této první vrstvy patří příručka kvality. Druhou vrstvou dokumentace tvoří interní dokumenty (např. směrnice). Součástí třetí vrstvy jsou dokumenty sloužící k výkonu jednotlivých technologických, pracovních, kontrolních a údržbářských činností (Veber, Hůlová & Plášková, 2010).

Příručka kvality je základním kamenem systému managementu kvality v dané organizaci. Lze říci, že v příručce kvality je zachyceno firemní know-how, jak organizace implementuje požadavky dané normy ve svém prostředí. Podle ISO 9001 (2009) má příručka kvality obsahovat: *„oblast použití systému managementu kvality, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění, dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality.“*

### **Řízení dokumentů**

Povinné dokumenty musí být řízené, proto je nutné vypracovat dokumentovaný postup týkající se:

- *„schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním,*
- *přezkoumávání dokumentů, popřípadě jejich aktualizaci a pro opakované schvalování,*
- *zajištění identifikace změn dokumentů a aktuálního stavu revize dokumentů,*
- *zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech používání,*
- *zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti,*
- *zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění, že je jejich distribuce řízena, a*
- *zabránění neúmyslného používání zastaralých dokumentů a aplikací vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovány“*  
(Systém managementu jakosti – Požadavky: ČSN EN ISO 9001, 2009).

## 2.8 Certifikace systémů managementu kvality

Spejchalová (2011) popisuje certifikaci jako: „*mezinárodní důkaz o tom, že systém managementu je zaveden, udržován, odpovídá požadavkům normy, je rozvíjen a že v organizaci probíhá trvalé zlepšování.*“ Certifikace systému je dobrovolnou aktivitou organizace. Jelikož je certifikace značně nákladná, je na vedení organizace, zda se nechá certifikovat, nebo bude normu používat jen jako návod pro správné řízení. Certifikaci provádí nezávislé výdělečné organizace, které pro tuto činnost získávají akreditaci od akreditačních orgánů, jenž působí i jako kontrolní orgány certifikací. Akreditační orgány zajišťují, že certifikace probíhá ve všech zemích shodně a pravidla pro získání certifikátu jsou téměř totožná (Spejchalová, 2011).

Proces certifikace z pohledu organizace, jenž o ni má zájem, probíhá v těchto bodech:

- a) Výběr certifikační organizace
- b) Podpis smlouvy
- c) Přezkoumání dokumentace systému řízení
- d) Audit na místě
- e) Vydání zprávy z auditu
- f) Náprava zjištěných neshod,
- g) Vydání certifikátu - doba platnosti certifikátu je tři roky. Ročně (případně 2x ročně) probíhají tzv. dohledy certifikační organizace nad fungováním systému managementu kvality (Spejchalová, 2011).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza současné situace v systému řízení kvality ve vybraném podniku služeb a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému.

### **3.2 Metodika práce**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je tvořena literární rešerší, pro její zpracování bylo třeba studia zahraniční a české literatury, stejně jako odborných článků v češtině i cizích jazycích. Praktická část, tedy vlastní práce se zabývá charakteristikou konkrétního podniku a analýzou jeho systému managementu kvality. Na základě zjištěných dat a informací jsou podniku navržena opatření, která lze využít ke zlepšení nejen jeho systému managementu kvality, ale i podniku jako takového.

#### **Literární rešerše**

Literární rešerše začíná historickým exkurzem do vývoje managementu kvality od samých počátků až po současné trendy v této oblasti. Dále se autorka zabývá definicemi základních pojmů jako například kvalita, jakost, management kvality či systém managementu kvality. Tato část nabízí shrnutí, jak na tyto pojmy nahlízejí různí autoři a porovnání jejich definice. Dalším krokem je popsání obecných požadavků na kvalitu výrobků, služeb a procesů. Následuje seznam a popis základních principů a jednotlivých koncepcí managementu kvality. Tato podkapitola je velmi rozsáhlá, obsahuje charakteristiky koncepcí odvětvových standardů, ISO norem, TQM a výrobní a hygienické praxe včetně množství příkladů.

#### **Vlastní práce**

Pro vypracování této části práce byla vybrána společnost GEFOS inženýring s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Prvním krokem je obecný popis společnosti, uvedení základních údajů a historie jejího vývoje. Dále následuje výčet služeb, které společnost poskytuje, zdokumentování lidských zdrojů, kterými společnost disponuje, a zhodnocení její ekonomické situace. Podstatnou část vlastní práce tvoří charakteristika QMS, jehož součástí je zachycení jeho vývoje, implementace, ale i současný stav. Dále jsou rozebrány oblasti, jež popisuje příručka kvality jako například řízení procesů a dokumentace, odpovědnost managementu za QMS, management zdrojů, monitorování

či neustálé zlepšování. Následuje hodnocení ekonomiky kvality a detailní popis jednotlivých nákladů spojených s implementováním a udržením certifikovaného QMS. V poslední části vlastní práce autorka vypracovala několik návrhů na zlepšení systému managementu kvality, potažmo celé společnosti na základě předchozí analýzy společnosti.

### **3.3 Použité metody**

Pro vypracování této diplomové práce bylo využito studium odborné literatury, internetových zdrojů a především nastudování norem ISO 9000, 9001 a 9004.

Ve vlastní části práce byla využita metoda analýzy konkrétních interních dokumentů a polostrukturované rozhovory s jednatelkou společnosti, která má v gesci i management kvality. Obě tyto metody probíhaly při několika návštěvách společnosti. Součástí práce jsou vypracované tabulky, grafy či obrázky. Jejich zdrojem je odborná literatura, interní dokumenty společnosti nebo autorčina tvorba v programu Microsoft Word.

#### **Analýza konkrétních interních dokumentů**

Základní povědomí o společnosti autorka získala právě touto metodou. Zkoumány byly například Příručka kvality, politika kvality, jednotlivé technicko-organizační postupy či situační analýza. Pro zhodnocení ekonomické situace byly využity dokumenty závěrky z posledních pěti let (2012 – 2017). Tato metoda sloužila jako zdroj většiny informací využitých v této práci.

#### **Polostrukturované rozhovory**

Polostrukturované rozhovory probíhaly s jednatelkou společnosti v sídle společnosti v Českých Budějovicích. Autorka pokládala předem připravené otázky a dále tak tím rozšiřovala informace získané z výše uvedených dokumentů. Otázky se týkají například průběhu certifikace, ekonomické situace či konkrétních činností jako hodnotícího rozhovoru se zaměstnanci. Příklady otázek naleznete v příloze číslo 2.

## **4 Praktická část**

### **4.1 Charakteristika firmy**

Společnost s ručením omezeným GEFOS inženýring patří mezi české firmy. Jednatelkou a zároveň jediným společníkem je Ing. Jaroslava Urbánková. Firma zaměstnává dvacet pracovníků, jejichž úkolem je realizace inženýrských a projektových činností, které jsou doplněny dalšími službami jako například řešení právních vztahů k nemovitostem či koordinace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V Jihočeském kraji se stala tato společnost jedničkou ve svém oboru.

#### **4.1.1 Identifikační údaje**

Údaje z výpisu z obchodního rejstříku, který je veden Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 7361.

Název firmy: GEFOS inženýring, s.r.o.

Sídlo: Plánská 1854/6, České Budějovice 7, 370 07

Datum vzniku: 18. září 1997

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČ: 251 66 891

DIČ: CZ25166891

Statutární orgán: jednatel a zároveň i jediný společník: Ing. Jaroslava Urbánková

Základní vklad: 100 000 Kč

#### **4.1.2 Historie společnosti**

Název i předmět podnikání byl v průběhu let několikrát změněn, důvodem byla nutnost reagovat na změny a možnosti tržního prostředí. Společnost vznikla v roce 1997 pod jménem GEFOS-AIR, s.r.o. První změny proběhly již o rok a půl později, kdy se změnila osoba jednatele a spolu s ním i název, který byl přejmenován na GEFOS-TRADE, s.r.o. Zásadním milníkem pro růst společnosti byl úspěch ve výběrovém řízení na dodavatele mandátních služeb pro společnost E.ON Česká republika. Tohoto úspěchu firma dosáhla v roce 2008. Další změna jednatele proběhla až po 12-ti letech, tedy v roce 2011. Kromě jednatele se v tomto roce také rozšířilo portfolio nabízených služeb. Poslední změna názvu a postu jednatele proběhla před 5-ti lety, kdy se jednatelkou stala Ing. Jaroslava Urbánková a firmu pojmenovala GEFOS inženýring.

V průběhu let firma získávala jak pracovní zkušenosti, tak i kladné reference, bez nichž není možné se přihlásit do výběrových řízení dle zákona o zadávání zakázek. Úspěch v těchto řízeních zapříčinil další rozvoj společnosti. Minulý rok nastala změna společníka.

#### **4.1.3 Portfolio nabízených služeb**

Portfolio nabízených služeb společnosti GEFOS inženýring je rozděleno do pěti samostatných celků, které se mohou prolínat. Mezi tyto celky patří inženýrská činnost, projektová činnost, realitní činnost a facility management, právní vztahy k nemovitostem, technický dozor investora (dále jen TDI) a bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP).

Předmět podnikání je vymezen v obchodním rejstříku, a to následovně:

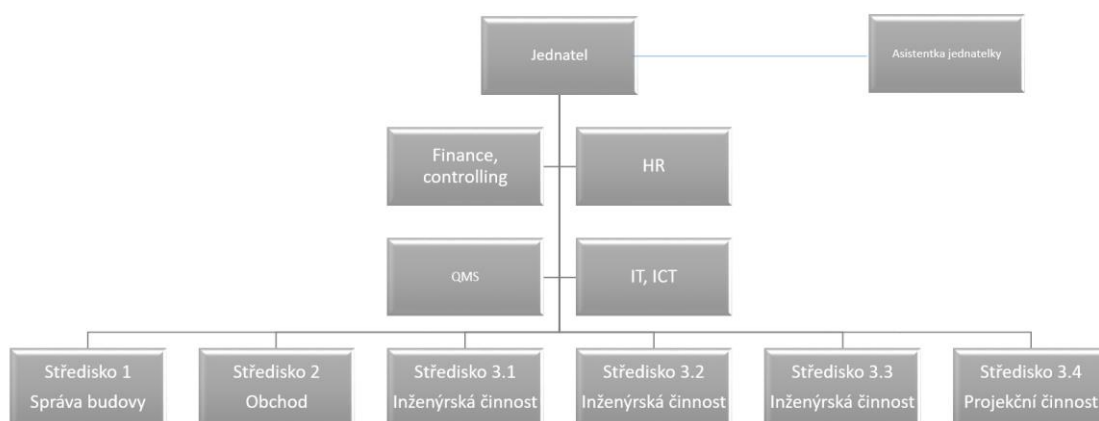
- výkon zeměměřičských prací,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (obor činnosti – přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti),
- geologické práce,
- projektová činnost ve výstavbě,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- hornická činnost a činnosti prováděné hornickým způsobem,
- oceňování majetku pro věci movité.

#### **4.1.4 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti představuje funkcionální typ, jehož hlavními výhodami jsou komunikace a spolupráce. Organizační strukturu zachycuje obrázek č. 11. Organizace zaměstnává dvacet pracovníků, z toho devatenáct na hlavní pracovní poměr a jednoho na dohodu o pracovní činnosti. Společnost patří na základě počtu zaměstnanců k tzv. malým podnikům.



Obrázek 11: Organizační struktura GEFOS inženýring, s.r.o



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost vede jednatelka, která dle Nového občanského zákoníku a Zákonu o obchodních korporacích vykonává tuto činnost na základě smlouvy o výkonu funkce.

Kompletní správa financí, controllingu, včetně daní a mezd, je outsourcována na firmu GRINEX, s.r.o. Tato společnost má na starost také oblast lidských zdrojů. Oblast systému managementu kvality má v současné chvíli v gesci jednatelka společnosti. IT a ICT zajišťuje formou outsourcingu společnost GEFOS a.s.

Dále jsou oblasti rozděleny do středisek podle jednotlivých druhů činností, které společnost nabízí. Středisko 1 zahrnuje správu budovy. Činnost tohoto střediska spočívá v zabezpečení prostorů sídla společnosti, které je pronajímáno od firmy TETRAGON s.r.o. Dalšími činnostmi, kterými se toto středisko zabývá, souvisejí s podnájem nevyužitých prostor.

Hlavním úkolem střediska 2, tzv. obchodního střediska, je řízení vztahu se zákazníky a hledání nových obchodních příležitostí.

Inženýrská činnost je tak rozsáhlá, že je rozdělena na tři střediska. Střediska 3.1 a 3.3 se zabývají uspokojováním zakázek pro společnost E.ON pro lokalitu České Budějovice (3.1), Písek a Strakonice (3.3). Středisko 3.2 se věnuje majetkoprávní činnosti, jež spočívá nejen v přípravě smluvních dokumentů, ale i v jednání s vlastníky pozemků či budov ve prospěch jejich klienta. Poslední středisko 3.4 se týká projektové činnosti včetně té inženýrské. Zaměstnanci tohoto střediska provádějí například autorský dozor nebo TDI.

Management společnosti je rozdělen do tří úrovní. TOP management představuje jednatelka společnosti. Do úrovně středního managementu patří vedoucí středisek 3.1 a 3.3, jenž vede skupinu maximálně pěti členů. Nižší, tedy líniový management zastupují zaměstnanci na pracovních postech technických manažerů, obchodního manažera, BIM manažera, projektového manažera, manažera správy budovy, ekonomického a IT manažera a asistentky jednatelky společnosti.

V rámci naplnění svého předmětu podnikání spolupracuje společnost jak s fyzickými, tak i právníckými osobami. Tyto osoby se zabývají například technickým zařízením budov, geologií či geodézií. Společnost využívá služby jiných podniků ze dvou možných důvodů, a těmi jsou nedisponibilita vlastních lidských zdrojů nebo přetížení stávajících lidských zdrojů.

#### **4.1.5 Ekonomická situace společnosti**

Společnost GEFOS inženýring má stanovený hospodářský rok od 1. dubna do 31. března roku následujícího a využívá tzv. střediskové hospodaření, díky němuž může lépe vyhodnocovat ziskovost jednotlivých zakázek a obchodních aktivit středisek.

Pro zpracování tabulky č. 2 bylo vybráno několik položek z rozvahy a výsledovky pro porovnání jejich hodnot v průběhu posledních pěti hospodářských let. Z tabulky lze vyčíst rozkolísané hodnoty, důvodem je zrušení významné zakázky, které ovlivnilo ekonomický vývoj na několik let.

V období hospodářského roku 2011/12 se podařilo společnosti vyhrát výběrové řízení na zakázku od významné firmy, jež měla zajistit několika milionové zisky. Aby mohla být vůbec zakázka realizována, bylo třeba najmout nové lidi a vybavit je jak automobilem, tak i dostatečným technickým vybavením. Na zakázce se začalo pracovat, ale bohužel následující rok byla zakázka dozorčí radou zrušena. Společnost GEFOS inženýring už na tuto zakázku vynaložila určité náklady, jež jí však nebyly zaplacený. Utrpěla tak ztrátu 10 mil. korun a následovalo nezbytné propuštění nově najatých zaměstnanců, jelikož se nepodařilo najít potřebné množství nových zakázek, které by umožnily tyto pracovníky i nadále zaměstnávat. Dále bylo nutné vrátit vybavení, což s sebou neslo určité pokuty z předčasného ukončení smluv. Tato ztráta byla zmírněna díky ukončení stávající zakázky pro E.ON a vypsání nové. Dalším důvodem, díky kterému společnost přežila takovou ztrátu, jsou jednoznačně loajální zákazníci a dodavatelé, kteří např. zadali společnosti nové zakázky nebo odložili datum platby

faktury. Tabulka zachycuje určitý trend zlepšení v období posledních dvou let jak ve snižování ztráty, tak i ve snižování využívání cizího majetku ve společnosti. S touto velkou ztrátou bojuje společnost do současnosti. Až výsledky závěrky za hospodářský rok 2017/18 by měly být oproštěny od ztráty z let minulých.

Tabulka 2: Vybrané položky z rozvahy a výsledovky za posledních pět hospodářských let (v tis. Kč)

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Výsledek hospodaření před zdaněním	120	-3915	780	-1175	-748
Tržby	21190	15330	19690	17422	19669
Osobní náklady	7756	7931	7128	7446	7931
Stálá aktiva	0	0	416	272	128
Oběžná aktiva	11775	1374	1778	2981	2061
Cizí zdroje	8480	9279	6414	9902	9172

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

## 4.2 Systém managementu kvality

### 4.2.1 Vývoj systému managementu kvality

V době zavádění QMS byla společnost GEFOS inženýring dceřinou společností GEFOS a.s., a proto mohla využívat jejich certifikáty. Mateřská společnost GEFOS a.s. se rozhodla pro zavedení QMS především kvůli legislativní změně týkající se zadávání veřejných zakázek. Na základě této změny bylo povinné předložit potvrzení o zavedení či certifikaci nejen QMS, ale i ochrany životního prostředí.

Již v roce 2000 začaly přípravy na certifikaci podle ISO normy 9001, k níž došlo o rok později. Certifikovány byly tyto činnosti společnosti:

- výkon zeměměřičských činností,
- prodej a servis zeměměřických přístrojů,
- projektování pozemkových úprav,
- poskytování – implementace software a údržba informačních systémů.

Dalším krokem vedoucí ke zlepšení QMS ve společnosti byl přechod na procesní řízení již v roce 2003, jenž byl vyžadován revizí ISO normy 9001:2009.

V roce 2005 byla společnost certifikována dle požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2005, týkající se EMS. Posledním krokem k naplnění integrovaného systému řízení (dále jen ISŘ) byla certifikace dle normy ČSN OHSAS 18001:2008 zabývající se HSMS. Tímto krokem společnost v podstatě zavedla ISŘ. Kopie certifikátů jsou uvedeny v přílohách č. 3, 4 a 5 této práce.

Národní bezpečnostní úřad vydává osvědčení podnikatelům, kteří potřebují k vykonávání své činnosti utajované informace, na určitém stupni (DŮVĚRNÉ, TAJNÉ, PŘÍSNĚ TAJNÉ). Společnost GEFOS inženýring získala toto osvědčení na stupni DŮVĚRNÉ v roce 2014.

#### **4.2.2 Pozitiva a negativa**

Na základě implementace QMS společnost vyhodnotila pozitiva a negativa zavedení toho systému. Mezi významná pozitiva, jež přineslo zavedení QMS, jednoznačně patří:

- uspokojování stanovených nebo předpokládaných potřeb zákazníka službami vysoké kvality,
- identifikaci a systematické řízení vzájemně propojených činností v rámci jednotlivých procesů a definování odpovědnosti zaměstnanců za jednotlivé činnosti,
- splnění standardního kritéria ve výběrových řízeních, veřejných soutěžích,
- zvýšení konkurenceschopnosti a posílení image společnosti.

Zásadním negativem zavedení QMS je finanční náročnost. Vysoké náklady se pojí nejen se zavedením systému, ale i s jeho následným udržováním. Tyto náklady se samozřejmě musely promítnout do cen poskytovaných služeb.

Za další negativum je považována časová náročnost, jež souvisí s vypracováním veškeré dokumentace a její pravidelnou revizí, a také s účastí zaměstnanců při jednotlivých auditech jak interních, tak i externích.

### **4.2.3 Současný systém managementu kvality**

Společnost má zaveden fungující QMS již mnoho let. V současné době probíhá příprava na certifikaci samostatné společnosti GEFOS inženýring dle normy ČSN EN ISO 9001: 2016. Společnost se rozhodla pouze pro certifikaci QMS.

Aby QMS fungoval efektivně, dodržuje společnost několik principů. Mezi tyto principy patří angažovanost všech zaměstnanců společnosti, pravidelné monitorování definovaných procesů ve společnosti a následná identifikace odklonu reality od popisu v dokumentaci. Organizace, jež chce být/je certifikovaná, odpovídá také za své subdodavatele. GEFOS inženýring tedy musí zajistit dodržování své politiky kvality svými subdodavateli.

Společnost podporuje činnosti a aktivity, které vedou ke správně fungujícímu QMS. Díky tomu lze zabezpečit a zachovávat maximální spokojenost zákazníků a ostatních zájmových skupin, a to prostřednictvím:

- systematického zkoumání požadavků trhu, očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran, dodržováním platné legislativy a jiných požadavků, využíváním nejmodernější technologie, zvyšováním znalostního kapitálu společnosti, podpory projektů a programů v oblasti vývoje a zdokonalování hlavních i podpůrných procesů, které jsou pravidelně přezkoumávány,
- periodického hodnocení společnosti z hlediska ekonomických výsledků a přijímání opatření k jejich neustálému zlepšování, využívání technologií a ovlivňování vlastní produkce s přihlédnutím na požadavky kvality s vazbou na snižování negativních dopadů, především v rovině preventivních opatření,
- pravidelného vyhodnocování rizik a nebezpečí, stanovování jejich významnosti, příčin a způsobu řízení.

### **Průběh přípravy na certifikaci**

O certifikaci společnosti GEFOS inženýring se stará společnost STAVCERT Praha, spol. s.r.o. se sídlem v Praze.

V prosinci roku 2017 byla podepsána Smlouva o kontrolní činnosti s výše zmíněným certifikačním orgánem STAVCERT Praha, spol. s.r.o. Smlouvě předcházela objednávka certifikace u daného certifikačního orgánu. Součástí objednávky jsou také veškeré podklady týkající se QMS, které byly přezkoumány zástupcem certifikačního orgánu. Pokud jsou podklady úplné, dohodne se zástupce akreditačního orgánu s žadatelem o zahájení certifikačního procesu.

Na základě Smlouvy o kontrolní činnosti byl započat certifikační proces, jehož podstatou je počáteční dvoustupňový audit. První stupeň počátečního auditu spočívá v přezkoumání dokumentace poskytnuté společností. Tato fáze proběhla začátkem února tohoto roku. Druhý stupeň počátečního auditu tzv. certifikační audit probíhá na pracovišti klienta. Úkolem tohoto stupně je zhodnocení fungování QMS. Tato fáze se uskuteční v dubnu 2018.

#### 4.2.4 Řízení procesů

Společnost GEFOS inženýring přešla na procesní řízení již před patnácti lety. Na základě mnohaletých zkušeností je procesní řízení implementováno do společnosti v několika úrovních, a to:

##### A. Rozdělení procesů na hlavní a podpůrné v příručce kvality

Společnost GEFOS inženýring má definováno devět procesů, které jsou rozděleny na hlavní a podpůrné, viz tabulka č. 3.

Tabulka 3: Rozdělení procesů ve společnosti GEFOS inženýring

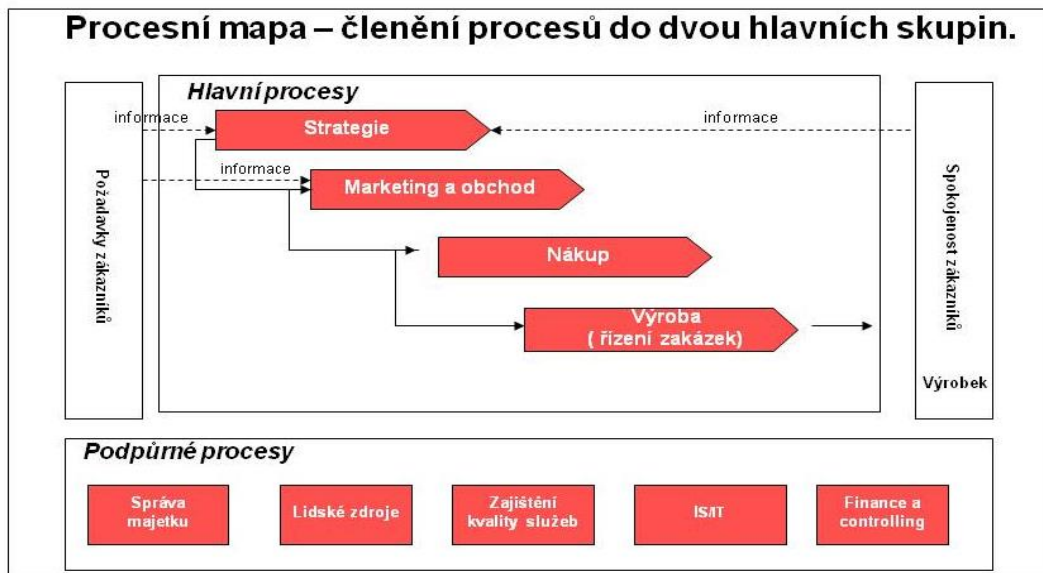
Hlavní procesy	Podpůrné procesy
Strategie	Správa majetku
Marketing a obchod	Lidské zdroje
Nakupování	Zajištění kvality služeb
Výroba (i řízení zakázek)	IS/IT
	Finance a controlling

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

## B. Zobrazení procesů a jejich vzájemného vlivu v procesních mapách

Obrázek č. 12 zachycuje výše zmíněné procesy a jejich vzájemný vliv v procesních mapách. Procesní mapa zobrazuje vztah mezi zákazníkem a společností. Pro společnost je zcela zásadní názor zákazníků, a to nejen jejich požadavky, ale i jejich spokojenost s poskytnutím služby. Tyto informace tvoří vstupy procesu strategie, marketingu a obchodu. Společnost si uvědomuje, že úspěch může přinést pouze neustálé zkoumání požadavků zákazníka a všech zainteresovaných stran a cílené objevování příležitostí na trhu.

Obrázek 12: Procesní mapa společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

## C. Základní charakteristika uvedených procesů v procesních kartách

Jednotlivé procesy jsou detailně popsány v příručce kvality. Tento popis je nazýván kartou procesů a jsou v něm uvedeny následující informace:

- rozdělení procesu (hlavní/podpůrný),
- název procesu,
- cíl procesu,
- vlastník procesu,
- uživatelé,

- vstup,
- proces,
- výstup,
- měřitelné ukazatele a
- dokumentace.

V příloze č. 6 lze nalézt procesní karty několika procesů. Konkrétně proces strategie, marketingu a obchodu, zajištění kvality služeb a lidské zdroje.

#### **D. Detailní rozbor procesů pomocí technicko-organizačních postupů**

Technicko-organizační postup charakterizuje vybrané dílčí procesy, jež jsou uskutečňovány v rámci základních procesů definovaných v příručce kvality. Každý technicko-organizační postup má pevnou strukturu. Obsah je tvořen následujícími kapitolami a podkapitolami:

- účel a cíl procesu,
- vlastník procesu,
- vstup do procesu,
- zdroje na činnosti procesu,
- popis činnosti,
- výstup z procesu,
- monitoring procesu – měřitelné ukazatele procesu,
- forma hodnocení procesu,
- návaznost na dokumenty a
- revize a změny.

V příloze č. 7 je uveden přehled technicko-organizačních postupů využívaných ve společnosti GEFOS inženýring.



## 4.2.5 Dokumentace

Mezi dokumentaci QMS ve společnosti GEFOS inženýring patří:

- dokumentované prohlášení o politice kvality a cílech kvality,
- příručka kvality,
- dokumentované postupy dle ČSN EN ISO 9001 (minimální požadavky: Řízení dokumentů, Řízení záznamů, Interní audit, Řízení neshodného produktu, Opatření k nápravě, Preventivní opatření),
- dokumenty potřebné pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesu,
- záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001:2009.

Hierarchie těchto dokumentů je znázorněna v následující tabulce č. 4. První, a tudíž nejvyšší úroveň, je tvořena příručkou kvality, dokumentovanými prohlášeními politiky a cíli kvality. Tyto dokumenty nazýváme řídicími. Lze říci, že tvoří základní kámen QMS v dané společnosti. Tyto dokumenty odkazují na postupy a vzájemné vazby procesů, které jsou zahrnuty do QMS.

Do druhé úrovně v hierarchii dokumentů společnosti patří technicko-organizační postupy, jež náleží k řídicím dokumentům. Tyto dokumenty popisují konkrétní pravomoci, odpovědnosti a vztahy mezi nimi týkající se odborných oblastí společnosti, které se podílejí na dané činnosti. Přílohy těchto dokumentů jsou tvořeny pracovními postupy.

Třetí úroveň tvoří dokumenty nazývané záznamy. Ty zachycují výsledky činností či poskytují důkaz o provedené činnosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009.

Tabulka 4: Hierarchie dokumentů ve společnosti

I. úroveň	Příručka kvality Politika kvality Cíle kvality
II. úroveň	Technicko-organizační postupy (dále už jen TOP)
III. úroveň	Záznamy

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Stěžejním dokumentem QMS je jednoznačně příručka kvality, jejímž úkolem je podání základní charakteristiky QMS. Příručka kvality obsahuje:

- oblast použití QMS včetně jakýchkoliv vyloučení a jejich zdůvodnění,
- dokumentované postupy vytvořené pro naplnění QMS nebo odkazy na tyto postupy,
- popis vzájemného působení mezi jednotlivými procesy QMS.

### **Řízení dokumentů**

Řízení dokumentů je důležité především proto, aby bylo k dispozici vždy jedno aktuální vydání dokumentu na místech, které jsou společností vyžadovány. Je třeba stanovit postupy a zásady pro celý životní cyklus dokumentů, jenž začíná tvorbou, schvalováním, vydáváním, pokračuje přes distribuci, evidenci, provádění změn, revizí a končí následnou archivací dokumentu.

### **Zásady pro řízený režim dokumentů:**

Návrh na vytvoření či aktualizaci může podat jakýkoli zaměstnanec společnosti. Pokud je vznik dokumentu schválen představitelem vedení, začne proces přezkoumání řídicího dokumentu, jehož účelem je prověřit, zda je v souladu se všemi legislativními, technickými předpisy a řídicími dokumenty společnosti.

Dalším krokem je připomínkové řízení řídicího dokumentu, jenž schvaluje dokumenty z pohledu přiměřenosti. Tato fáze spočívá ve vypracování dokumentu,

získání připomínek jednotlivých účastníků připomínkového řízení a jejich následné zapracování do dokumentu.

Jakmile je zjištěn rozpor mezi aktuálním dokumentem a legislativními či technickými předpisy, nastane revizní řízení, jehož zásady jsou definovány v TOP Řízení dokumentů.

K zajištění aktuálního znění dokumentu v místě potřebném slouží server v sídle společnosti. Originály všech dokumentů týkajících se QMS jsou vždy v jednom vyhotovení uloženy u manažera kvality. Trvalá čitelnost a snadná identifikovatelnost je zajištěna řízenou identifikovatelností dokumentů.

Společnost řídí nejenom dokumenty interního, ale i externího původu, jejíž dokumentace je popsána v TOP Řízení dokumentů.

Pokud jsou dokumenty neaktuální, je povinností manažera kvality je stáhnout, označit je ukončením jejich platnosti a následně je archivovat.

Pravomoci a odpovědnosti, stejně jako další postupy pro řízenou dokumentaci jsou popsány v TOP Řízení dokumentů.

### **Řízení záznamů**

Řízení záznamů je prováděno na základě zásad stanovených v TOP Řízení záznamů. Účelem řízení záznamů je zachovávat data na vhodných nosičích po stanovenou dobu a na vhodných místech. Dále pak stanovení nástroje řízení potřebné k identifikaci, ukládání, ochraně, vyhledávání, stanovení doby uchování a vypořádání záznamů.

#### **4.2.6 Odpovědnost managementu za systém managementu kvality**

Kromě rozhodnutí realizovat QMS na základě certifikace se od managementu požadují následující aktivity: angažovanost a aktivita, zaměření se na zákazníka, politika kvality, plánování, vymezení odpovědnosti, pravomoci a komunikace a přezkoumání systému managementu kvality.

##### **Angažovanost a aktivita managementu**

Zásadní význam má vedení společnosti v rámci aktivit související s vytvořením a udržení QMS, jenž vede k zachování a zvyšování spokojenosti zákazníka a dalších zainteresovaných stran.

Vedení společnosti vytváří strategii na tři roky. Každý rok je strategie přezkoumána a eventuálně přizpůsobena změnám vnějšího prostředí. Ve společnosti je proces s názvem Strategie, jehož vlastníkem je jednatelka společnosti. Dalším důležitým úkolem vedení je komunikace se zaměstnanci, zajištění informací týkajících se kvality a systému jejího managementu a následně jejich pochopení. Vedení společnosti má vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a mají zájem se zapojovat do dění firmy, a které podporuje jejich rozvoj. Pro efektivní fungování QMS je také třeba zajistit potřebné zdroje.

### **Zaměření na zákazníka**

GEFOS inženýring patří k firmám orientovaným na zákazníka. Stejně jako zákazníci, jsou pro ni také důležité další zainteresované strany. To je důvod proč společnost neustále zkoumá požadavky zákazníků a ty se následně snaží efektivně uspokojit. Pro svůj rozvoj se snaží objevovat další příležitosti na trhu a získávat tím konkurenční výhody.

### **Politika kvality**

Politika kvality je jedním z dokumentů QMS. Stejně jako strategie, tak i politika kvality se stanovuje na tři roky a každý rok je revidována na základě změn požadavků zákazníka či situace na trhu. Tento dokument slouží k definování základní představy o strategických cílech společnosti. Nedílnou součástí tohoto dokumentu tvoří nejen závazky managementu společnosti, ale i zaměstnanců, díky nimž se nabízené služby stanou kvalitnějšími. Díky politice kvality lze zvýšit úroveň poskytovaných služeb, podmínkou je ovšem zlepšení implementace požadavků do technických parametrů služeb.

### **Současná politika kvality společnosti GEFOS inženýring**

Současná politika kvality společnosti GEFOS inženýring je založena na portfoliu tzv. ALL INCLUSIVE, které je sestaveno na základě přání a požadavků zákazníků. ALL INCLUSIVE znamená, že společnost zajišťuje veškeré činnosti, které jsou třeba vykonat od prvotní myšlenky postavit budovu na určitém místě až po realizaci této myšlenky, tedy její zkolaudování.

Konkrétně zahrnuje tzv. ALL INCLUSIVE nabídka následující činnosti:

- přípravu stavby, realizaci a dokončení stavby,
- majetkoprávní vypořádání pozemků,
- nákup, zprostředkování nájmu, ev. prodej stavby či jiné nemovitosti,
- facility management a
- získávání finančních prostředků pro realizaci rozvojových aktivit našich zákazníků, především prostřednictvím dotací EU.

Za své hlavní přednosti považuje společnost právě komplexnost služeb, rychlost jejich dodávky, maximální kvalitu, finanční dostupnost a spokojenost všech zainteresovaných stran.

Dokument Politika kvality také zachycuje očekávání od zavedení QMS, jenž se dají shrnout do několika bodů:

- zvýšení kvality poskytovaných služeb, jež následně vede k vyšší spokojenosti zákazníků a ostatních zainteresovaných stran,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zvýšení výkonnosti jak zaměstnanců, tak i firemních procesů,
- splnění kritéria ve výběrových řízeních, především ve veřejných zakázkách.

Dále si společnost také uvědomuje, že své vize, cíle a předsevzetí může splnit pouze za plné angažovanosti nejen vedení, ale i zaměstnanců. Svou konkurenceschopnost staví na základě odhodlání těchto lidí obstát v konkurenci jiných podniků a celoživotně se vzdělávat. Proto se snaží maximálně své zaměstnance rozvíjet a vytvářet jim takové prostředí, které potřebují. Součástí politiky společnosti je nejen hospodárnost vůči svému majetku, ale také šetrnost vůči přírodě a životnímu prostředí. S ohledem na předmět podnikání je zřejmé, že je třeba spolupráce s dalšími subjekty. V této oblasti sazí firma na správnou úroveň komunikace, efektivní rozhodování a ubezpečení ostatních subjektů, že je korektním smluvním partnerem.

Dokument Politika kvality popisuje závazky managementu, společnosti a zaměstnanců. Za pochopení a uplatňování politiky kvality je zodpovědný management společnosti.

Vedení společnosti se zavazuje:

- vytvářet podmínky pro splnění cílů, v případě neplnění vyvozovat opatření,
- plánovat nezbytné zdroje pro plnění cílů,
- zvyšovat kvalifikaci a úroveň znalostí všech pracovníků,
- trvale zvyšovat efektivnost všech částí QMS a
- dodržovat platná ustanovení všech právních a jiných předpisů.

Zaměstnanci společnosti se zavazují:

- důsledně a přesně dodržovat postupy stanovené dokumentací QMS,
- nést vysokou odpovědnost za kvalitu vlastní práce,
- předcházet chybám důslednou sebekontrolou a kontrolou,
- zajistit osobní přístup k zákazníkům firmy a
- zajistit informovanost zákazníků.

## **Plánování**

Plánování v oblasti QMS společnost dělí na dvě činnosti, a to: plánování cílů kvality a plánování QMS.

### **Cíle kvality**

Na základě strategického plánování a politiky kvality lze stanovit cíle kvality. Při plánování cílů kvality ve společnosti se zohledňuje následující:

- současné a budoucí potřeby trhu, na který společnost dodává své služby,
- důležitá zjištění z přezkoumání managementu,
- úroveň spokojenosti zainteresovaných stran,
- výsledky sebehodnocení,
- benchmarking, analýzu konkurence, změny legislativních a technických předpisů, příležitosti ke zlepšování,
- zdroje potřebné pro splnění cílů.

Cíle kvality jsou součástí dokumentace QMS a stanovují se každých šest měsíců. Jsou stanoveny na základě příležitostí a hrozeb, jež mohou společnost ovlivnit. Vedení společnosti je zodpovědné za seznámení zaměstnanců s cíli kvality. Pokud se cíle revidují na základě změn požadavků zákazníků či situace na trhu, opět je třeba informovat zaměstnance. U každého cíle jsou vyjmenováni zaměstnanci, kteří se podílí na zpracování a zavedení cílů do společnosti. Cíle jsou měřitelné a po ukončení platnosti cílů probíhá jejich hodnocení, která provádí manažer kvality. Toto hodnocení je po vypracování předáno jednatele společnosti. Za stanovení cílů kvality a za jejich plnění (pokud není uvedena jiná, konkrétní osoba) odpovídá jednatelka společnosti. Za sledování naplňování cílů odpovídá manažer kvality. V přílohách č. 8 můžete najít cíle za období 4/2017 až 9/2017 včetně vyhodnocení a v č. 9 aktuální cíle na období 10/2017 až 3/2018.

### **Plánování systému managementu kvality**

Plánování QMS je zaměřeno na plnění cílů kvality a plnění požadavků, které jsou konzistentní se strategií společnosti.

K plánování kvality je zapotřebí následujících vstupů:

- strategie (odvíjí se od požadavků vlastníka),
- stanovené cíle,
- proces marketingu, který definuje potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- výstupy ze Zprávy přezkoumání managementu, výsledky auditů kvality.

Ve společnosti jsou tvořeny personální, marketingové, investiční a položkové plány, jež slouží k řízení organizace. Na základě těchto plánů a stanovení požadovaného zisku, jež vyplývají ze strategie, je vytvořen podnikatelský záměr před začátkem hospodářského období společnosti.

### **Vymezení odpovědnosti, pravomoci a komunikace**

Odpovědnosti a pravomoci jsou definovány v podpisovém a organizačním řádu společnosti. Jednatelka společnosti delegovala tyto pravomoci a odpovědnosti na manažera kvality.

Konkrétně se jedná o:

- vytváření, uplatňování, udržování a zlepšování QMS,
- předkládání informací (zpráv) vedení společnosti o dosažené výkonnosti QMS a o jakékoliv potřebě zlepšování,
- podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.

Hlavním cílem procesu interní komunikace je předávání informací zaměstnancům týkajících se politiky kvality, poskytování služeb, cílů a dosažených výsledků společnosti (o celkové výkonnosti a efektivnosti QMS).

Základy interní komunikace jsou tvořeny poradami se zaměstnanci ve dvojí podobě. První typ, porada vedení společnosti, se koná minimálně jednou měsíčně. Z této porady je zpracován zápis, jenž je k dispozici všem zaměstnancům společnosti. Druhým typem jsou porady pracovních týmů, které se konají také minimálně jednou měsíčně. Cílem tohoto typu porad je předat informace dalším zaměstnancům z porady vedení společnosti, struktura tedy zůstává stejná a není třeba zpracovávat zápis.

Porady nejsou jedinou formou interní komunikace ve společnosti. Mezi další patří operativní schůzky, pracovní workshopy a průzkumy mezi zaměstnanci prostřednictvím elektronických medií (např. email).

### **Přezkoumání systému managementu kvality**

Pravidelné přezkoumávání je aktivita, díky níž může vedení společnosti řídit výkonnost svých procesů. Přezkoumání QMS a interní audit posuzují základní fungování QMS. Přezkoumání probíhá jednou ročně a posuzuje se přiměřenost, kontinuita a efektivnost QMS. Na základě přezkoumání vedení společnosti vyhodnotí, zda je nutné provést nějaké změny a zda je naplňována politika a cíle kvality.

Vstupy přezkoumání jsou zahrnuty ve zprávě, jež manažer kvality předává vedení společnosti.

Mezi tyto vstupy patří:

- výsledky interních auditů,
- zpětné vazby od zákazníků (stížnosti, reklamace a kladné hodnocení),
- výkonnost procesů a shoda produktů,



- stav preventivního opatření z předchozích přezkoumání managementu,
- stav preventivních a nápravných opatření,
- změny, které by mohly ovlivnit QMS a
- doporučení ke zlepšování.

Tyto vstupy tvoří podklady pro vypracování plánů vedoucích ke zvýšení výkonnosti organizace. Vedení společnosti přezkoumá zprávu manažera kvality a posoudí navržené závěry (výstupy z přezkoumání), které obsahují návrhy a rozhodnutí minimálně v následujících oblastech:

- opatření ke zlepšení QMS a jeho procesů,
- opatření ke zlepšování úrovně poskytování služeb ve vztahu k požadavkům zákazníka,
- zajištění zdrojů.

Výsledky přezkoumávání jsou zaznamenány a projednány vedením společnosti, o čemž svědčí zápis. Manažer kvality odpovídá za vyhotovení Zprávy o přezkoumání.

#### **4.2.7 Management zdrojů**

K realizaci strategie a dosažení cílů kvality, a tím docílení naplnění požadavků zákazníků, je třeba zajistit potřebné zdroje. Za zajištění zdrojů odpovídá vedení společnosti.

Mezi základní zdroje patří zaměstnanci, infrastruktura, pracovní prostředí, informace, dodavatelé a partneři, přírodní a finanční zdroje.

Při poskytování zdrojů je pro vedení společnosti důležité především:

- efektivní, účinné a včasné poskytování zdrojů vzhledem k příležitostem a omezením,
- hmotné zdroje, jako jsou zlepšená realizační a podpůrná vybavení,
- nehmotné zdroje, jako je duševní vlastnictví a
- plánování potřeb budoucích zdrojů.

## Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou zcela zásadním faktorem pro úspěch společnosti, stejně tak jako pro úspěch managementu kvality. Lze říci, že firemní know-how tvoří zaměstnanci a jejich úroveň kvalifikace, znalostí a dovedností. Proces řízení je pro firmu velmi významný a zodpovídá za něj tedy jednatelka společnosti. Prvním krokem je výběr zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a jejich následný rozvoj různými formami. Pro rozvoj zaměstnanců je také klíčové prostředí, ve kterém pracují.

Tvůrčí a inspirativní prostředí vytváří vedoucí pracovníci následujícími aktivitami:

- zajišťováním průběžného výcviku a plánováním kariéry,
- určováním odpovědností a pravomocí zaměstnanců,
- motivováním, hodnocením a odměňováním,
- podporováním otevřeného, oboustranného toku informací a
- zjišťováním příčin případné fluktuace zaměstnanců.

Pro každou pracovní pozici ve společnosti je vypracován popis, jehož součástí jsou také podmínky pro splnění kvalifikace. Tento popis lze nalézt v katalogu prací, jež je součástí TOP Lidské zdroje.

Pro rozvoj nejen zaměstnanců samotných, ale i společnosti jako takové, je péče o zaměstnance a neustálé vzdělávání se zcela zásadní, proto společnost zajišťuje výcvik a školení zaměstnanců. Účast zaměstnanců na těchto výcvicích a školeních je zaznamenána v osobních složkách zaměstnanců.

Vedení společnosti si uvědomuje klíčovou roli odborné způsobilosti zaměstnanců, a proto probíhá její hodnocení:

- v rámci požadavků společnosti (dosažené vzdělání, schopnosti a praxe),
- v rámci povinného proškolení pro odbornou činnost konkrétní pracovní pozice dle legislativních požadavků,
- v rámci rozšiřování znalostí vyplývajících z charakteru činnosti a
- v rámci zabezpečování QMS (od všeobecného povědomí zaměstnanců, znalosti potřebné k efektivnímu uplatňování dokumentovaných postupů QMS až po speciální znalosti pro manažera kvality, interní auditory).

Pro zdokonalení zaměstnanců je individuálně vytvářen roční plán školení. Obsah těchto plánů tvoří plánovaný výcvik zaměstnanců v rámci dokumentovaných postupů QMS a záznamy z osobních pohovorů, jejichž součástí jsou plánovaná externí školení. Tyto plány je možné doplňovat na základě požadavků společnosti zjištěných např. interním auditem. Za vyhotovení ročních plánů v oblasti QMS nese odpovědnost manažer kvality, v oblasti externích školení HR manažer.

Dalšími aktivitami, jenž mají rozvíjet zaměstnance a podpořit jejich aktivitu, jsou osobní pohovory s jednatelkou společnosti konající se minimálně jednou ročně. Měsíc před konáním tohoto rozhovoru obdrží zaměstnanci tzv. Přípravu na sebehodnocení, což je dokument s otázkami, který si mají na rozhovor připravit. Předmětem rozhovoru jsou informace o tom, jak je pro společnost důležité a zásadní, co zaměstnanec dělá, a jak tím přispívá k dosažení cílů společnosti. Z tohoto rozhovoru je vytvořen zápis, který je uložen v osobní složce zaměstnance. Vzor zápisu je součástí TOP Lidské zdroje. Dokumenty Příprava na sebehodnocení a vzor zápisu tvoří přílohu č. 10 a 11. Jediný, kdo může nahlížet do záznamů všech zaměstnanců, je jednatelka společnosti, jenž zároveň odpovídá za provedení rozhovorů a jejich následném záznamu. Přestože je tato činnost časově velmi náročná, sama jednatelka její výsledky velmi oceňuje.

### **Materiální zdroje**

Aby společnost mohla vykonávat své služby, plnit očekávání a požadavky zákazníků a ostatních zainteresovaných stran, musí zajistit potřebnou infrastrukturu. Nezbytně nutný je prostor, kde zaměstnanci pracují. Tím je pronájem budovy sídla společnosti v Českých Budějovicích a pronájem dalších kancelářských prostor. Dále je zapotřebí veškeré technické vybavení pro výkon práce zaměstnanců včetně HW a SW. S tím souvisí i služební automobily, notebooky či mobilní telefony. Za vše výše vyjmenované odpovídá jednatelka společnosti.

### **Pracovní prostředí**

Na pojem pracovní prostředí se můžeme dívat ze dvou úhlů. První úhel, tedy ten psychologický, kdy chápeme pracovní prostředí, spíše jako atmosféru na pracovišti. Práce s ním je popsána výše v rámci zhodnocení lidských zdrojů. Druhý úhel pohledu je materiální, kde se řeší především odstraňování technicko-ergonomických nedostatků, zbytečných a neefektivních činností a minimalizace selhání lidského činitele

automatizací činností. Za vhodné pracovní prostředí ve společnosti, které má podstatný vliv na spokojenost, motivaci a výkonnost zaměstnanců, odpovídají vedoucí útvarů.

### **Finanční zdroje**

Společnost využívá pro financování své činnosti vlastní i cizí zdroje ve formě provozního úvěru od banky. Za finanční zdroje odpovídají vedoucí útvarů.

### **4.2.8 Monitorování**

Monitorování výkonnosti společnosti a spokojenosti všech uživatelů procesů (zainteresovaných stran) probíhá v pravidelných intervalech. Za nejdůležitější oblast považuje management společnosti monitorování spokojenosti zákazníka. Mezi důvody pro vykonávání analýz patří prokázání shod produktu, zajištění QMS s požadavky na produkt a neustálé zlepšování efektivnosti QMS. Jednatelka provádí jednotlivé analýzy jako například průzkumy trhu, benchmarking či finanční měření.

### **Spokojenost zákazníka**

Monitorování a měření spokojenosti zákazníků je prováděno na základě získávání informací od zákazníků (zpětné vazby). Názory zákazníků získává společnost dvěma způsoby. První je reference na zakázku, jenž má formu referenčního dopisu pojícího se k určité zakázce. Struktura referenčního dopisu je jasně stanovena. Druhým způsobem jsou dotazníky, jež jsou získávány na akcích konaných společností, většinou se jedná o setkání obchodních partnerů či různé kurzy.

Tyto informace se staly nedílnou součástí porad společnosti. Zpětnou vazbu zákazníků prezentuje na poradách nejen vedení společnosti, ale i jednotliví zaměstnanci. Zvyšování hodnoty vztahů ať už se zákazníky nebo s ostatními zainteresovanými stranami stanovilo vedení společnosti jako cíl, jenž dopomůže zajistit dostatečnou konkurenceschopnost.

### **Monitorování a měření procesů**

Prokazování schopnosti dosáhnout naplánovaných výsledků je hlavním důvodem, proč společnost zabezpečuje průběžné monitorování a měření všech procesů uvedených v QMS. Hlavní kritérium pro monitorování a měření procesů je tvořeno spokojeností zákazníka a všech zainteresovaných stran. Všechny sledované procesy jsou zaznamenány v procesních kartách, představující součást příručky kvality, či jsou

popsány v TOP. Každý rok společnost provádí hodnocení procesů z hlediska způsobilosti a vhodnosti. Na základě tohoto hodnocení zvažuje možné revize (změna procesu, zařazení zcela nového procesu, či naopak vyloučení stávajícího procesu z QMS). Výsledky tohoto hodnocení jsou součástí Zprávy z přezkoumání managementu.

### **Monitorování a měření produktů**

Monitorování a měření produktů v konkrétních výrobních etapách probíhá na základě předem definovaných kritérií. Tato kritéria a jejich hodnoty přesnosti jsou uvedeny v jednotlivých pracovních postupech a TOP.

### **Monitorování a měření spokojenosti zainteresovaných stran**

Společnost zajišťuje monitoring třech nejvýznamnějších oblastí, jež na ni mají vliv. Mezi tyto tři sledované oblasti se řadí lidské zdroje, dodavatelé a partneři, a v neposlední řadě image společnosti. Oblast lidských zdrojů je monitorována na základě rozhovoru s jednotlivými zaměstnanci. Za monitorování názorů dodavatelů a partnerů je zodpovědný konkrétní zaměstnanec, který jednal s jednotlivými dodavateli či partnery. Monitoring probíhá ústní formou a jeho výsledky jsou sdělovány na poradě společnosti. V rámci vnějšího okolí firmy, tedy image firmy je uplatňována snaha o uspokojivé vzájemné působení s okolím. Toto působení je podporováno např. sponzoringem.

### **Interní audit**

Interní audity probíhají ve společnosti GEFOS inženýring v pravidelných intervalech. Jejich hlavním účelem je zjištění, zda QMS naplňuje plánované činnosti a požadavky, a zda systém funguje efektivně a účinně.

Dále je vykonáván z důvodu zhodnocení výkonnosti QMS, zmapování jeho silných a slabých stránek a následné stanovení námětů na jeho zlepšení.

Zásady, principy, pravomoci a zodpovědnosti pro provádění interních auditů kvality stanovuje TOP Interní audity. Interní audity mají pomoci při stanovování problémů. Nekonají se však proto, aby byli nalezeni konkrétní viníci. Za hlavní zásadu interních auditů kvality považuje společnost obstarání přehledu o situaci v rámci tvorby, realizace, udržování a zlepšování QMS a získání podkladů pro neustálé zlepšování.

Společnost stanovila cíle interních auditů kvality (konkrétně QMS), a to následovně:

- ověření souladu prováděných procesů a činností s dokumentovanými postupy QMS s požadavky ČSN EN ISO 9001,
- posuzování vhodnosti a úplnosti dokumentovaných postupů QMS,
- ověření realizace nápravných opatření zjištěných neshod,
- ověření realizace preventivních opatření a
- poskytnutí vedení společnosti podklady pro přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS.

#### **4.2.9 Řízení neshodného produktu**

Neshodný produkt je definován jako produkt, který je vyhotoven v rozporu:

- s požadavky, podmínkami a přáním zákazníka - jedná se například o nesplnění úrovně kvality, nedodržení termínu, ceny či předmětu díla,
- s platnými legislativními či technickými předpisy.

Neshodný produkt vzniká při poskytování služby. Činnosti, jež způsobují neshodný produkt, rozděluje společnost na vlastní a externí. Vlastní činnosti jsou prováděny zaměstnanci či výpočetní a přístrojovou technikou, jež společnost vlastní. Činnosti externí vykonávají firmy a osoby, jejímž zákazníkem je právě společnost GEFOS inženýring s.r.o. Za obě tyto činnosti (jak vlastní, tak externí) zodpovídá vůči svým zákazníkům společnost GEFOS inženýring.

#### **Vypořádání neshody z vlastní činnosti**

Základním kamenem pro rozpoznání neshodného produktu je, aby zaměstnanci znali konkrétní podmínky shodného produktu. Nejenže díky této znalosti včas rozpoznají neshodný produkt, ale zároveň mu mohou předcházet. Dalším krokem je seznámení zaměstnanců odpovídajících za konkrétní zakázku se smlouvou o dílo či objednávkou.

Jakmile pracovník zjistí neshodu, je jeho povinností informovat svého nadřízeného, který okamžitě provede opatření k nápravě neshody a rozhodne, jakým způsobem se společnost vypořádá s touto situací vůči zákazníkovi. Současně oznámí tuto skutečnost jednatele společnosti a na nejbližší poradě také svým kolegům. Zaměstnanec

odpovídající za konkrétní zakázku je povinen ve lhůtě jednoho měsíce od ukončení řešení neshody zpracovat písemné hlášení. Toto hlášení má pevně stanovenou strukturu, jež je nutné dodržet.

Struktura musí obsahovat následující body:

- identifikace zakázky (název, číslo, zákazník, odpovědná osoba, datum vzniku neshodného produktu, datum zahájení vypořádání, datum ukončení vypořádání neshodného produktu a datum vyhotovení zprávy),
- identifikace neshodného produktu,
- příčina (důvod) vzniku neshodného produktu,
- způsob vypořádání (realizace nápravného opatření),
- finanční vypořádání (náklady vztahující se k nápravě neshodného produktu),
- hodnocení výsledku a efektivnosti řešení (ve vztahu k zákazníkovi),
- návrh na preventivní opatření (vztahující se k neshodnému produktu) za účelem odstranění příčiny neshodného produktu.

Toto hlášení je předáno jednatelce společnosti a jeho kopie manažerovi kvality. Pokud tak zaměstnanec neučiní, je to považováno za porušení pracovních povinností. Jednatelka posuzuje především způsob řešení neshodného produktu, míru zavinění konkrétního zaměstnance a eventuální výši finanční sankce. Úkolem manažera kvality je archivace těchto hlášení.

### **Vypořádání neshody z činnosti externího subdodavatele**

Jak již bylo zmíněno, společnost odpovídá za své subdodavatele ve vztahu k zákazníkovi. Výběr kvalitního subdodavatele je významným faktorem ovlivňující množství zjištěných neshodných produktů způsobených externími činnostmi.

Při zjištění neshodného produktu informuje management společnosti externího subdodavatele o podmínkách shodného produktu a s externím subdodavatelem domluví způsob napravení (cena, termín). Pokud se jedná o tzv. skrytou neshodu (skrytou vadu) uplatní své nároky společnost u subdodavatele dle podmínek uvedených ve smlouvě či objednávce nebo na základě platných legislativních a technických předpisů.

O zjištění neshodného produktu vlivem externího subdodavatele je nutné vést písemné záznamy. Jsou archivovány manažerem kvality a v kopii je uschovává i

jednatelka společnosti. Jednou za rok manažer kvality tyto záznamy analyzuje, předává vedení společnosti, jež je přezkoumá a navrhne opatření na základě principu neustálého zlepšování.

#### **4.2.10 Analýza údajů**

Na základě údajů zjištěných v průběhu monitorování a měření byly stanoveny zdroje v jednotlivých oblastech. Důvodem jejich stanovení byla správná identifikace, shromáždění a analyzování důležitých údajů pro neustálé zlepšování QMS. Analýzy se provádí jednou ročně a jejich seznam je rozdělen dle oblasti, kterou se zabývají.

##### a) Spokojenost zákazníka

- reakce zákazníků, zvýšení či úbytek zákaznické základny za kalendářní rok ve vztahu k celkovému počtu registrovaných zákazníků,
- vyjádření objemu zakázek (obratu) VIP zákazníků ve vztahu k celkovému objemu (obratu) apod.

##### b) Shoda s požadavky na produkt

- informace z Evidence zakázek – přehled úspěšných a neúspěšných nabídek ve vztahu k celkovému počtu zakázek za kalendářní rok,
- zvýšení či úbytek reklamací apod.

##### c) Znaky a trendy procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření

- benchmarking své výkonnosti a konkurenceschopnosti, SWOT analýza, průzkumy trhu apod.

##### d) Dodavatelé

- příspěvní subdodavatelů služeb – přehled (počet) subdodavatelů služeb, objem jejich prací ve vztahu k celkovému objemu zakázky,
- přehled dodavatelů materiálu apod.

#### **4.2.11 Zlepšování**

Neustálé zlepšování je jeden ze základních principů managementu kvality. Proto i ve společnosti GEFOS inženýring má důležité místo. Tímto způsobem se společnost snaží předejít výskytu problémů a zvýšit efektivnost a účinnost procesů. Jako hlavní



nástroj pro neustálé zlepšování využívá společnost Zprávu o přezkoumání managementu a její výstupy. Tato zpráva je vypracovávána jednou ročně a za její vypracování je zodpovědný manažer kvality.

### **Opatření k nápravě**

Při zjištění neshod je třeba zdokumentovat odstranění jejich příčin. Dokument má přesně stanovenou strukturu, musí tedy obsahovat tyto body:

- přezkoumání neshod,
- určení příčin neshod,
- vyhodnocení potřeby opatření, kterým bude zajištěno, že se neshody znovu nevyskytnou,
- určení a uplatnění potřebného opatření,
- záznamy výsledků provedených opatření a
- přezkoumání provedeného opatření k nápravě.

Důvodem zdokumentování této situace je zabránění opakovanému výskytu neshod. Dokument popisující odstranění příčin vzniku neshod je součástí Zprávy přezkoumání managementu. Formulář pro záznam opatření k nápravě se také přikládá k Protokolu o auditu kvality. Úkolem auditu kvality je mimo jiné také monitorování realizace opatření k nápravě, ale také zhodnocení účinnosti tohoto opatření k určitému datu.

### **Preventivní opatření**

Postup pro zabránění výskytu opakujících se neshod se skládá z následujících kroků:

- určení potenciálních neshod a jejich příčin,
- vyhodnocení potřeby opatření k zabránění výskytu neshod,
- určení a uplatňování potřebného opatření,
- záznamy výsledků provedených opatření a
- přezkoumávání provedeného preventivního opatření.

Stejně jako předchozí dokument, tak i záznam pro zabránění výskytu opakujících se neshod je součástí Zprávy přezkoumání managementu a Protokolu o auditu. Audit

kontroluje nejen realizaci zjištění a odstranění příčin neshod, ale vyhodnocuje i účinnost potřebných opatření k určitému datu.

Společnost se neustále snaží o udržení výkonnosti procesů a funkčnosti procesů skrze plánování zmírňování dopadů potencionálních ztrát. Při tomto plánování využívá společnost několik metod pro získání potřebných údajů.

Mezi tyto metody patří:

- provádění přezkoumání potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran (například zaměstnanců),
- provádění analýz trhu a
- provádění Zpráv z přezkoumání managementu, zejména pak jejich výstupů.

### **4.3 Ekonomika kvality**

V této kapitole se pojednává především o nákladech na kvalitu. Ačkoli společnost považuje sledování nákladů na kvalitu za důležité, vzhledem k počtu svých zaměstnanců a obecně ke své velikosti a druhu činnosti nevyužívá žádný z modelů měření nákladů, které popisuje odborná literatura. Upřednostňuje tedy vlastní způsob zaznamenávání nákladů spojených s kvalitou. Tento způsob rozděluje náklady na dvě skupiny dle účelu, na které jsou vynakládány.

Rozdělení nákladů na dvě základní skupiny, a to:

- náklady na implementaci certifikovaného ISŘ, potažmo QMS,
- roční náklady na udržení zavedeného QMS.

V rámci společnosti jsou náklady na kvalitu chápány jako nepřímé náklady jednotlivých středisek. Součet přímých (vlastních) nákladů jednotlivých středisek a nepřímých nákladů, mezi které patří například právě náklady na udržení již zavedeného systému kvality, tvoří určitou částku, která se musí podílet na tvoření ceny poskytovaných služeb. Je třeba, aby byla zajištěna návratnost těchto nákladů.

#### **Náklady na implementaci certifikovaného integrovaného systému řízení**

Prvním a zcela zásadním výdajem, se kterým musí každý podnik počítat, jsou náklady spojené s implementací certifikovaného ISŘ. Výše těchto nákladů je často klíčovým kritériem při rozhodování, zda podnik podstoupí cestu certifikace systému řízení, či ne. Nejenže se podnik chystající se implementovat určitý systém řízení potýká

s vysokou finanční zátěží, ale i s dlouhotrvající přípravou předcházející samotnou certifikací. Proces implementace ISŘ trval 18 měsíců. V době implementace ISŘ byla společnost GEFOS inženýring dceřinnou společností firmy GEFOS a.s. Z tohoto důvodu tabulka č. 5 zobrazuje strukturu a výši nákladů potřebných k implementaci ISŘ ve společnosti GEFOS a.s. a všech jejích dceřiných společnostech.

Tabulka 5: Struktura a výše nákladů na implementaci certifikovaného ISŘ

Typ nákladů	Výše nákladů (v Kč)
Certifikace systému	210 000
Administrativní poplatek	10 000
Náklady na školení vedoucích pracovníků	400 000
Poradenská činnost	35 0000
<b>CELKEM</b>	<b>655 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Výši nákladů na certifikaci systému určuje obrat společnosti a počet jejich zaměstnanců. Cena je smluvně stanovena certifikačním orgánem. Druhá položka je tvořena administrativním poplatkem za fyzické vyhotovení certifikátu. Důležitým krokem bylo školení vedoucích pracovníků, jež získali veškeré informace od vyškolených odborníků. Tyto informace následně předali svým spolupracovníkům. Cena školení pro jednoho pracovníka činila 20 000 Kč. Poslední položka v tabulce popisuje náklady na poradenskou činnost, jež společnost využívala při přípravě na certifikaci systému řízení.

Jak již bylo popsáno výše, v současné době se společnost GEFOS inženýring připravuje na samostatnou certifikaci QMS, jejíž zavedení bude dle smlouvy 36 000 Kč.

### **Roční náklady na udržení zavedeného systému kvality**

Pro efektivní a účinné fungování certifikovaného systému nestačí pouze vynaložit prostředky na zavedení, ale je třeba počítat s pravidelnými ročními náklady na jeho udržení. Tato část se zaměřuje na roční náklady na udržení systému kvality, jelikož to je pro společnost v současné době aktuální. Společnost GEFOS inženýring dělí tyto náklady na přímé a nepřímé.

Přímé náklady se skládají ze tří složek. První a nejnákladnější složka zachycuje osobní náklady včetně povinných odvodů (sociální a zdravotní pojištění). Tyto náklady se týkají pracovníků zajišťujících efektivní a účinné fungování QMS. V případě této společnosti se jedná o jednoho pracovníka, o manažera kvality. Jedná se o odhad, se kterým společnost počítá, jelikož v současné době žádného manažera kvality nezaměstnává.

Druhou složku tvoří provozní náklady. Tato složka čítá pouze takové provozní náklady, jež společnost vynakládá na zajištění efektivního a účinného fungování QMS. Mezi tyto náklady patří například leasing na služební auto, s jeho užíváním spojené pohonné hmoty, cestovné, stravné, ubytování, vzdělávání pracovníků, pronájem kanceláře, kancelářské potřeby či náklady na komunikaci.

Další složka zobrazuje náklady vynaložené na služby poradenské a konzultační poskytované odbornými organizacemi.

Poslední položkou nákladů na udržení certifikovaného QMS jsou náklady, jež je společnost povinna vynaložit na tzv. dozorovaný audit. Tento audit je prováděn certifikačním orgánem. Náklady na provedení tohoto auditu činí 16 000 Kč ročně.

Tabulka 6: Členění a roční hodnota nákladů v Kč vynaložených na udržení zavedeného systému kvality

Typ nákladů	Výše nákladů (v Kč)
Osobní náklady včetně zákonných odvodů	250 000
Provozní náklady	250 000
Poradenské a konzultační služby	40 000
Dozorový audit	16 000
<b>CELKEM</b>	<b>556 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

## 4.4 Návrhy na zlepšení

Společnost GEFOS inženýring se managementem kvality zabývá již mnoho let, samotný certifikát má již sedmnáct let. To znamená, že jejich zkušenosti s kvalitou jsou rozsáhlé. Ačkoli je třeba podotknout, že v oblasti managementu kvality byla tato společnost odkázána na svou mateřskou firmu. Posledním krokem k osamostatnění bude zcela jistě certifikace QMS dle normy ČSN EN ISO 9001:2016, která proběhne v dubnu roku 2018. Na základě provedené analýzy QMS ve společnosti lze konstatovat, že fungující systém kvality v této společnosti je na velmi vysoké úrovni.

Jedním z principů managementu kvality je neustálé zlepšování, a přestože je úroveň QMS vysoká, navrhla jsem několik bodů ke zlepšení. Díky implementaci těchto bodů by mělo dojít nejen ke zlepšení QMS, ale také ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti samotné společnosti. Mezi návrhy na zlepšení patří:

- vytvoření pracovní pozice manažera kvality,
- zjednodušení dokumentace,
- aktualizace dokumentace,
- provázanost QMS s novým zákonem o GDPR a
- vytvoření kroužků kvality.

### 4.4.1 Vytvoření pracovní pozice manažera kvality

V současné době je management kvality v gesci jednatelky společnosti, což je pro společnost takového měřítka, jako je GEFOS inženýring, nevhodné. Tato situace přináší několik nevýhod nejen pro oblast managementu kvality, ale i pro celou společnost. Zásadními nedostatky, proč je tato situace z dlouhodobého hlediska neúnosná, jsou vysoké nároky na odbornou znalost problematiky a časová náročnost. Z těchto důvodů je nutné vytvořit pozici manažera kvality a přenést zodpovědnost za udržování efektivního a účinného QMS na jiného spolupracovníka. V tuto chvíli se nabízí celkem tři možnosti, jak tuto situaci řešit:

- najmutí nového pracovníka na pozici manažera kvality,
- přidání zodpovědnosti za QMS k pracovní náplni stávajícího pracovníka nebo
- outsourcing této pozice.

## Najmutí nového pracovníka na pozici manažera kvality

Jak již bylo zmíněno v předcházejících kapitolách týkajících se popisu firmy a jejího QMS, vypracovává jednatelka společnosti každoročně Podnikatelský záměr, k jehož vyhotovení slouží jako podklady personální, marketingové, investiční a položkové plány. Podnikatelský záměr jednatelka vypracovává vždy před začátkem hospodářského roku (1. dubna). Pokud tedy společnost dojde k názoru, že je třeba vytvořit novou pracovní pozici, musí to být zaneseno v personálních plánech včetně popisu práce, charakteristiky vhodného uchazeče a odhadu finančních nákladů, které se s vytvořením pozice pojí. V tuto chvíli je tedy plán na rok 2018/2019 již zpracovaný, proto je možné vytvoření nového pracovního místa zanechat do plánů až na následující období, tedy hospodářský rok 2019/2020.

Popis každé pracovní pozice je součástí TOP Lidské zdroje, v této práci se nachází v příloze č. 12.

Na základě velikosti společnosti a obsahu práce manažera kvality bych doporučila najmout pracovníka na zkrácený pracovní úvazek v rozsahu dvacet odpracovaných hodin týdně. Společnost může manažerovi kvality nabídnout měsíční hrubou mzdu ve výši 12 000 Kč. Tato částka je fixní. Ročně se tedy jedná o sumu 144 000 Kč. Osobní náklady na navrhovanou pozici manažera kvality zobrazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Roční osobní náklady v Kč na navrhovanou pozici manažera kvality

Typ nákladů	Výše nákladů (v Kč)
Roční mzda	144 000
Odvody zaměstnavatele za sociální pojištění zaměstnance	36 000
Odvody zaměstnavatele za zdravotní pojištění zaměstnance	12 960
<b>CELKEM</b>	<b>192 960</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou této varianty je bez pochyby umístění pracovníka přímo v kanceláři společnosti. Tím může jeho přítomnost vedení společnosti kdykoli využít k řešení akutních problémů. K dalším plusům patří možnost zaměřit se pouze na management

kvality a nezabývat se dalším oborem. Nevýhodou je samozřejmě vysoké finanční náročnost.

### **Přidání zodpovědnosti za QMS k pracovní náplni stávajícího pracovníka**

Přidání zodpovědnosti za QMS jinému pracovníkovi je další možností, jak současnou situaci řešit. Tato zodpovědnost by mohla být předána některým z technických či ekonomických manažerů. Toto řešení představuje jednu zásadní výhodu oproti zaměstnání nového pracovníka, a to je znalost společnosti. Přeci jen stávající pracovník již dobře zná společnost, lépe se orientuje nejen v samotných procesech, ale například i v podnikové kultuře. Z těchto důvodů by se toto řešení mohlo jevit jako optimální. Avšak i zde se nachází nevýhody. Mezi ty nejdůležitější patří především pracovní náročnost, rozdělení pracovní doby a požadavky na koncentraci daného pracovníka při střídání činností. Další nevýhodou jsou bezesporu nároky kladené na odborné znalosti a neustálé se vzdělávání v obou oborech, kterými by se konkrétní pracovník zabýval.

V současné chvíli jsou všichni zaměstnanci tak pracovníně vytíženi, že není možné, bez jakýchkoliv jiných úprav pracovní náplně, konkrétnímu pracovníkovi předat oblast managementu kvality do jeho gesce. To by bylo reálné pouze za předpokladu přerozdělení části jeho pracovní náplně mezi ostatní zaměstnance.

Z finančního hlediska je tato varianta výhodnějším řešením. Přeci jen není třeba pořizovat potřebné vybavení pro pracovníka, jelikož ho již má k dispozici.

### **Outsourcování pozice manažera kvality**

Outsourcing je v současnosti velmi oblíbený způsob, jak zajistit určité služby či procesy mimo podnik druhou stranou na základě smlouvy. Samotná společnost GEFOS inženýring má s outsourcingem bohaté zkušenosti. Využívá ho v oblasti financí, controllingu a HR, které outsourcovala na společnost GRINEX, s.r.o. Oblast IS a IT byla přenesena na společnost GEFOS a.s. Zajištění pozice externího manažera kvality nabízí několik firem. Hlavní výhodou je přenesení zodpovědnosti za celou oblast managementu kvality a možnost se soustředit na hlavní činnost podnikání. Dalším faktorem pro outsourcování je úspora provozních a investičních nákladů. Přeci jen není třeba zajišťovat mobilní telefon, notebook, služební automobil či nákladná školení. Externí manažer kvality má dostatečné vzdělání, je pravidelně proškolen dle aktuálních požadavků v oblasti QMS a disponuje mnohými zkušenostmi. Dalo by se

řící, že je tzv. nositelem benchmarkingu. Jedna z firem nabízející externího manažera kvality dokonce uvádí, že jejich externí manažer kvality je schopen zvládnout práci interního pracovníka za 1/3 jeho času QC group (n.d.). Na základě telefonického rozhovoru se zástupcem firmy QC group a ADER bylo zjištěno, že se ceny pochybují v rozmezí 5-10 000Kč měsíčně v závislosti na způsobu, rozsahu a délce spolupráce. Cena je udána za jednodenní konzultaci. Z hlediska ceny a zajištění nejlepších služeb se tato varianta jeví jako nejvhodnější.

#### **4.4.2 Zjednodušení dokumentace**

Společnost GEFOS inženýring je považována, co do počtu zaměstnanců, za malý podnik. Úměrně tomu by měla odpovídat také rozsáhlost dokumentace k QMS. Systém managementu kvality byl původně zaváděn na úrovni mateřské firmy, jejíž velikost a počet zaměstnanců se rapidně liší od společnosti GEFOS inženýring. GEFOS inženýring převzala obširnou dokumentaci týkající se QMS. Kromě dokumentů první úrovně využívá společnost více než třicet technicko-organizačních postupů, které tvoří dokumentaci II. úrovně viz příloha č. 7. Samotné dokumenty čítají v rozsahu 20 – 40 stránek. Dle mého názoru je rozsah dokumentace týkající se QMS ve společnosti zbytečně široký a doporučila bych jeho zjednodušení. Jedním z řešení je vytvoření jednoduchých procesních diagramů místo složitěho popisu v TOP.

#### **4.4.3 Aktualizace dokumentace**

Ačkoli aktuální norma ČSN EN ISO 9001: 2016 nevyžaduje vedení příručky kvality, myslím si, že je vhodné ji mít a dle potřeby aktualizovat. Již na základě mé práce s tímto dokumentem jsem narazila na několik nesrovnalostí. Ty bych doporučila odstranit a spolu s nimi provést i aktualizaci dokumentace o oblasti, jež jsou doporučovány aktualizovanou normou.

#### **4.4.4 GDPR – provázanost se systémem managementu kvality**

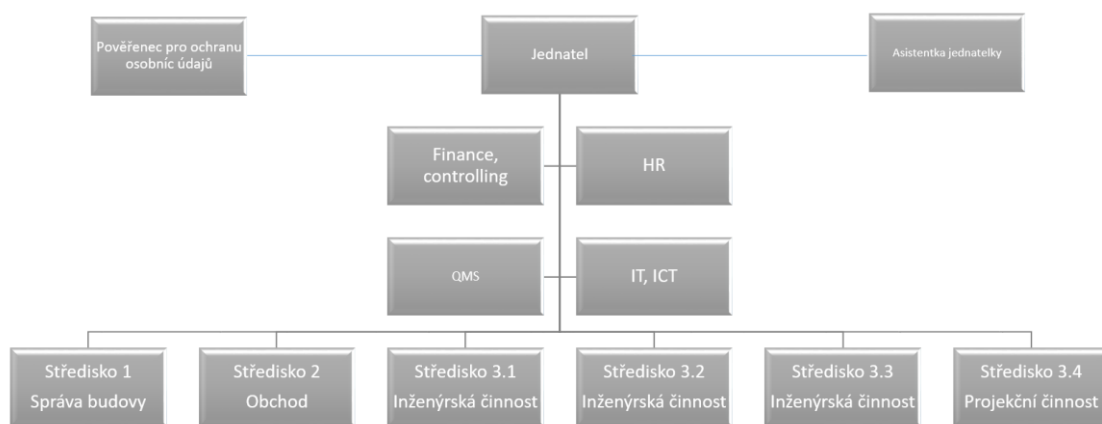
25. května 2018 začne na území celé Evropské unie platit Obecné nařízení na ochranu osobních údajů, známé pod zkratkou GDPR (z anglických slov General Data Protection Regulation). Toto nařízení se dotkne všech – jednotlivců, ale především těch, kteří shromažďují nebo zpracovávají osobní údaje obyvatelů Evropské unie.

GDPR nařizuje konkrétním skupinám organizací vytvořit pozici pověřence pro ochranu osobních údajů, jenž bude mít tuto oblast v dané organizaci na starost. Samotná společnost GEFOS inženýring do těchto skupin organizací nepatří, přesto je nutné, aby



pozici pověřence vytvořila. Důvodem jsou její odběratelé, kteří tuto povinnost ze zákona mají, a tak se povinnost vztahuje i na ni. Pověřenec by měl plnit své úkoly a povinnosti nezávislým způsobem, proto je nutná změna organizační struktury společnosti, jenž zobrazuje obrázek č. 13. Funkci pověřence je možné vykonávat na základě smlouvy o poskytování služby uzavřené s jednotlivcem nebo externí organizací. Náklady spojené s vytvořením této pozice by měly být totožné s náklady souvisejícími s vytvořením pozice manažera kvality.

Obrázek 13: Organizační struktura společnosti rozšířena o pozici pověřence pro ochranu osobních údajů



Zdroj: vlastní zpracování

Prvotním úkolem pověřence je analýza veškerých dat, se kterými společnost pracuje. Výsledkem analýzy je získání odpovědí na následující otázky:

- Jaká data společnost zpracovává?
- Kdo má přístup k jednotlivým datům?
- Jakým způsobem jsou data uchovávána?
- Jak je s nimi naloženo, když už nejsou potřebná?
- Jak probíhá skartace?

Na základě této analýzy pověřenec navrhne takové změny, které napomohou provázanosti GDPR a QMS. Lze říci, že pověřenec zaktualizuje a rozšíří TOP o informace, jež jsou požadovány Obecným nařízením o ochraně dat.

#### **4.4.5 Zavedení kroužků kvality**

Pro zlepšení QMS bych doporučila zavedení kroužků kvality, jež spočívají v setkávání malé skupiny dobrovolníků z řad pracovníků. Ti by se měli setkávat v pravidelných intervalech, nebo pokud mají nějaký podnět k řešení. Na základě jejich zkušeností, nápadů a kreativity by bylo možné řešit problémy či přicházet s novými podněty v oblastech, kde vidí potenciální možnost zlepšení. Tyto návrhy by dále zpracovali a předali vedení společnosti, které by je zhodnotilo, eventuálně připomínkovalo a následně implementovalo do QMS. Zavedení kroužků kvality má nespočet výhod. Zaměstnanci jsou díky tomu více motivováni, mají možnost seberealizace a díky této aktivitě lze dosáhnout nejen osobního, ale i profesionálního rozvoje členů kroužku. Též přispívá ke zvyšování angažovanosti a pocitu sounáležitosti se společností, jejíž budoucnost pomáhají vytvářet a zlepšovat.

## 5 Závěr

Prvním krokem této práce bylo seznámit se s teorií oblasti managementu kvality. Téma není novou záležitostí, a proto je již mnoho let podrobena výzkumu, ze kterého vzniklo velké množství kvalitní odborné literatury. V teoretické části této práce bylo zpracováno téma managementu kvality, a to v širších souvislostech. Prvotně se práce zaměřila na popsání dlouhé historie této problematiky. Byly vysvětleny nejdůležitější pojmy, principy a koncepce z oblasti managementu kvality, se kterými se dále pracovalo v části praktické. Důraz byl kladen na ISO normy a konkrétní činnosti s nimi spojené, např. popis způsobu certifikace, práce s dokumentací aj. Teoretická část tak poskytuje komplexní informace potřebné k správnému uchopení praktické části.

Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza současné situace v systému řízení kvality služeb v podniku GEFOS inženýring a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému. Analýza společnosti proběhla prostřednictvím rozhovorů s jednatelkou společnosti a přezkoumání a následného zpracování interních dokumentů společnosti.

GEFOS inženýring sídlí v Českých Budějovicích a se systémem managementu kvality pracuje již mnoho let (přesněji od roku 2001). Vedení společnosti klade důraz na kvalitu, jelikož považuje kvalitní služby za klíčovou konkurenční výhodu. I právě proto se snaží QMS neustále zlepšovat. Díky tomu lze konstatovat, že QMS ve společnosti GEFOS inženýring je na velmi vysoké úrovni. Tento názor je podpořen zjištěním, že během analýzy současného stavu QMS nebyly odhaleny žádné zásadní nedostatky.

Diplomová práce však nebyla zaměřena jen na analýzu QMS, dále si kladla za cíl předložit návrhy, které by mohly zlepšit nejen QMS, ale i fungování samotné společnosti. Konečné návrhy jsou velmi různorodé, ať už se jedná o aktualizaci a zjednodušení dokumentace QMS či připravenost na platnost nového legislativního nařízení. Nakonec bylo navrženo celkem pět opatření, a to:

- vytvoření pracovní pozice manažera kvality,
- zjednodušení dokumentace,
- aktualizace dokumentace,
- provázanost QMS s novým nařízením o GDPR,
- vytvoření kroužků kvality.

Prvním a nejdůležitějším návrhem na zlepšení je obsazení pracovní pozice manažera kvality. V současné chvíli má tuto oblast v gesci jednatelka společnosti, ale kvůli časové a odborné náročnosti není tato situace optimální, proto byly navrženy tři možné varianty řešení.

První variantou je zaměstnat na tuto pozici nového pracovníka. Tato možnost se jeví jako nejlepší z hlediska schopnosti pracovníka se plně zaměřit na oblast managementu kvality, a jelikož bude mít kancelář přímo v sídle společnosti, může být kdykoli k dispozici při řešení aktuálních problémů. Hlavní nevýhodou je však vysoká finanční náročnost. Dalším možným řešením je převést oblast managementu kvality na stávajícího pracovníka, což ale může být velmi komplikované z hlediska odbornosti a časové vytíženosti stávajících zaměstnanců. Jako poslední variantou byl navržen outsourcing této pozice. Toto opatření se z hlediska finanční náročnosti a odbornosti jeví jako nejvýhodnější a v tomto případě i nejlepší.

Druhý a třetí návrh na opatření se týká dokumentace QMS ve společnosti. Je doporučeno zjednodušení a také aktualizování této dokumentace. Tyto návrhy by mohly zjednodušit práci s QMS jak zaměstnancům, tak samotnému manažerovi kvality.

Čtvrtý a též velice důležitý návrh se týká nového nařízení Evropské unie zabývající se ochranou osobních údajů, které vstoupí v platnost v květnu roku 2018. Z tohoto důvodu je nutné, aby společnost byla na tuto situaci řádně připravena. Je třeba vytvořit pozici pověřence pro ochranu osobních údajů a zanalyzovat data, se kterými společnost pracuje a jakým způsobem s nimi pracuje. Na základě této analýzy vhodně provázat navrhovaná opatření související s GDPR se stávajícím systémem managementu kvality.

Posledním návrhem je zavedení tzv. kroužků kvality, jenž by mohly QMS a spolu s ním i celou společnost posouvat neustále dopředu. Výhoda je především spatřována v možném zvyšování úrovně sounáležitosti jednotlivých zaměstnanců se společností.

Při zavádění některých z výše uvedených návrhů (zjednodušení a aktualizace dokumentace a zavedení kroužků kvality) nevznikají žádné dodatečné náklady, ale jedná se čistě o větší angažovanost jednotlivých zaměstnanců. Co se týče prvního a čtvrtého návrhu, tam samozřejmě vznikají značné náklady, které jsou ovšem nevyhnutelné z hlediska dalšího udržení úrovně současné kvality a jejího dalšího rozvoje. Navíc v případě čtvrtého návrhu se jedná o nutnou úpravu v oblasti zacházení

s osobními údaji, která bude povinná ze zákona pro všechny, jež s osobními daty pracují.

Firma GEFOS inženýring je dle všeho dobře fungující společností, která v důležitých aspektech managementu kvality předvádí vzorový příklad. Drobné nedostatky (druhý, třetí a pátý návrh), jejichž řešení je uvedeno výše, nikterak nenarušují chod společnosti. Je však důležité se zaměřit na řešení hlavních nedostatků (první a čtvrtý návrh). Ty jsou finančně i časově náročné, ale jejich ignorování by v nejhorsím možném scénáři mohlo mít za následek finanční postihy a úpadek QMS ve společnosti. To by dále mohlo vést ke ztrátě důvěryhodnosti, konkurenční výhody a poklesu počtu zakázek. Naopak zavedení představených návrhů by ještě více posílilo společnost a mohlo by ji zajistit úspěšný vývoj v příštích letech.

## 6 Summary

The goal of this diploma thesis was describe and analyze the quality management system in selected service company and suggest proposals for improvement. For drawing up of this diploma thesis was chosen company GEFOS inženýring, s.r.o.

This diploma thesis was divided into two main parts – theoretical and practical.

The theoretical part focuses on quality management, its history, principles and concepts. Important part was made of explanations of the terms as quality, quality management and quality management system. It was put emphasis on ISO standards. This acquired knowledge was used in the second part of diploma thesis, in practical part.

First step of the second part was a description of the chosen company. The author answer questions like: What is its purpose? How was the development of this company? How does its organizational structure look like? What is the financial situation? The main part contains characterization of quality management system of the company GEFOS inženýring. First of all were described the beginnings, then current situation of the quality management system, processes and all informations and activities, which were contained in quality manual of the company. This part also contained costs of implementation and sustaining of the quality management system of the company. At the end were suggested the proposal for the improvement not only of the quality management system, but also of the all company.

Keywords: quality, quality management, quality management system, ISO standards, certification, continuous improvement.

## I. Seznam použitých zdrojů

1. Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
2. Častorál, Z. (2015). *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
3. Hutýra, M. (2007). *Management jakosti: učební texty*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.
4. Chaloupka, J. (2008). *Jednoduše kvalita*. Praha: vlastním nákladem.
5. Kožišek, J. & Stieberová, B. (2015). *Management kvality I* (4th ed.). Praha: České vysoké učení technické v Praze.
6. Kožišek, J. & Stieberová, B. (2010). *Management kvality II* (3rd ed.). Praha: České vysoké učení technické v Praze.
7. Nenadál, J., Noskiewiřová, D., Petřiková, R., Plura, J. & Tošenovský, J. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management* (2nd ed.). Praha: MANAGEMENT.
8. Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti* (2nd ed.). Praha: MANAGEMENT.
9. Nenadál, J., Noskiewiřová, D., Petřiková, R., Plura, J. & Tošenovský, J. (2010). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: MANAGEMENT.
10. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
11. Spejchalová, D. (2011). *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
12. *Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník: ČSN EN ISO 9000* (2002), (2nd ed.). Praha: Český normalizační institut.
13. *Systém managementu jakosti – Požadavky: ČSN EN ISO 9001* (2009). Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
14. Šnajder, I., Hercík, P., Vítková, R., Petřiková, R. & Vápeníček, A. (2006). *Efektivnost certifikovaných systémů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti.
15. Váchal, J., Vochozka, M. & et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
16. Veber, J., Hůlová, M., Kořánová, H. & Plášková, A. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada.

17. Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2nd ed.). Praha: MANAGEMENT.
18. Veber, J., Hůlová, M. & Plášková, A. (2010). *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe* (2nd ed.). Praha: MANAGEMENT.
19. Vyleťal, P. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Agentura vojenských informací a služeb.
20. Interní dokumentace společnosti GEFOS inženýring
21. Interní informace společnosti QC Group
22. Interní informace podniku ADER

### Internetové zdroje

1. Český institut pro akreditaci (2004). *Systém managementu jakosti*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>
2. EFQM (n.d.). *The EFQM Excellence Model*. Retrieved from: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
3. Fuchs, V. (2016). *Přechod na nové verze ISO 9001 a ISO 14 001*. Retrieved from: <http://www.bozpoaisofuchs.cz/prechod-na-nove-verze-norem-iso-9001-a-iso-14001/>
4. GEFOS inženýring (n.d.) Retrieved from: <https://www.gefosinzenyring.cz/o-spolecnosti.html>
5. International Organization for Standardization (2017). *ISO Survey 2016*. Retrieved from: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
6. ISO.CZ (n.d.). ISO 9001:2015. Retrieved from: <http://www.iso.cz/iso-90012015>
7. Management Mania (n.d.). *EFQM Excellence Model*. Retrieved from: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>
8. Nenadál, J. (2016). Adequacy, Suitability, Effectiveness and Efficiency of Quality Management Systems: How to Perceive and Assess them?. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*, 20 (2), 39-52. 10.12776/QIP.V20I2.736
9. QC group (n.d.). *Externí manažer systému*. Retrieved from: <https://qcgroup.cz/zavedeni-iso>



10. Parasuman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41 – 50. 10.2307/1251430
11. Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5 (8), 468 – 488. Retrieved from: <https://wenku.baidu.com/view/9e79fa2e0722192e4536f67d.html>
12. Technické normy (n.d.). *Nová norma ČSN EN ISO 9001: 2016*. Retrieved from: [http://www.iso-normy.cz/ISO\\_9001.html](http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html)
13. The 9000 store (n.d.). *ISO 10000 Series of Quality Standards*. Retrieved from: <http://the9000store.com/what-are-iso-9000-standards/what-are-iso-10000-standards/>
14. Zelený, M. (2006). *Kvalita není jakost*. Retrieved from: [www.milanzeleny.com/Files/Content/Jakost.doc](http://www.milanzeleny.com/Files/Content/Jakost.doc)

## II. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Činnosti managementu jakosti .....	9
Obrázek 2: Požadavky na kvalitu výrobku .....	11
Obrázek 3: Požadavky na kvalitu služby .....	12
Obrázek 4: Požadavky na kvalitu procesu .....	13
Obrázek 5: Koncepce managementu kvality .....	17
Obrázek 6: Model procesně orientovaného systému managementu kvality.....	19
Obrázek 7: EFQM Model Excellence.....	23
Obrázek 8: Vztahy mezi systémy řízení .....	26
Obrázek 9: Podstata ekonomiky kvality .....	27
Obrázek 10: Hierarchické rozdělení dokumentů .....	29
Obrázek 11: Organizační struktura GEFOS inženýring, s.r.o .....	36
Obrázek 12: Procesní mapa společnosti .....	42
Obrázek 13: Organizační struktura společnosti rozšířena o pozici pověřence pro ochranu osobních údajů .....	68

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura původní a revidované ISO normy 9001 .....	20
Tabulka 2: Vybrané položky z rozvahy a výsledovky za posledních pět hospodářských let (v tis. Kč) .....	38
Tabulka 3: Rozdělení procesů ve společnosti GEFOS inženýring .....	41
Tabulka 4: Hierarchie dokumentů ve společnosti.....	45
Tabulka 5: Struktura a výše nákladů na implementaci certifikovaného ISŘ.....	62
Tabulka 6: Členění a roční hodnota nákladů v Kč vynaložených na udržení zavedeného systému kvality .....	63
Tabulka 7: Roční osobní náklady v Kč na navrhovanou pozici manažera kvality.....	65

### **III. Seznam zkratek**

CWQC – Company Wide Quality Control

TQC – Total Quality Control

TQM – Total Quality Management

ISO – International Organization for Standardization

EQA – European Quality Award

CAF – Common Assessment Framework

GMP - Good Manufacturing Practise

GLP – Good Laboratory Practise

GHP – Good Hygiene Practise

HACCCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

QMS – systém managementu kvality

EMS – systém environmentálního managementu

HSMS - management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

PAF – prevention, appraisal, failure

COPQ – Cost of Poor Quality

TDI – technický dozor investora

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ISŘ – integrovaný systém řízení

TOP – technicko-organizační postup

GDPR – General Data Protection Regulation

## IV. Seznam příloh

Příloha 1: Podpůrné normy .....	80
Příloha 2: Příklady otázek polostrukturovaného rozhovoru .....	81
Příloha 3: Certifikát systému managementu kvality .....	82
Příloha 4: Certifikát systému environmentálního managementu.....	83
Příloha 5: Certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	84
Příloha 6: Příklady procesních karet .....	85
Příloha 7: Přehled technicko-organizačních postupů využívaných ve společnosti GEFOS inženýring.....	87
Příloha 8: Cíle za období 4/2017 až 9/2017 včetně vyhodnocení.....	89
Příloha 9: Cíle na období 10/2017 až 3/2018 .....	90
Příloha 10: Dokument - Příprava na sebehodnocení .....	91
Příloha 11: Vzor zápisu z rozhovoru se zaměstnanci .....	92
Příloha 12: Popis pracovní pozice manažera kvality .....	94

## V. Přílohy

Příloha 1: Podpůrné normy

ISO 10 001 – Management jakosti - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro pravidla chování organizace

ISO 10 002 – Management jakosti – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizaci

ISO 10 003 – Management jakosti – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace

ISO 10 004 – Management jakosti – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro monitorování a měření

ISO 10 005 – Management jakosti – Směrnice pro plány jakosti

ISO 10 006 – Management jakosti – Směrnice pro plány v managementu projektu

ISO 10 007 – Management jakosti – Směrnice managementu konfigurace

ISO 10 008 – Management jakosti – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro B2C elektronické obchodní transakce

ISO 10 012 – Systém managementu měření - Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení

ISO 10 013 – Managementu jakosti - Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti

ISO 10 014 – Management jakosti – Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů

ISO 10 015 - Managementu jakosti - Směrnice pro výcvik

ISO 10 017 – Návod k aplikaci statistických metod

ISO 10 018 – Management jakosti – Směrnice pro zapojení lidí a jejich kompetence

ISO 10 019 Směrnice pro výběr poradců v systému managementu kvality a pro využívání jejich služeb

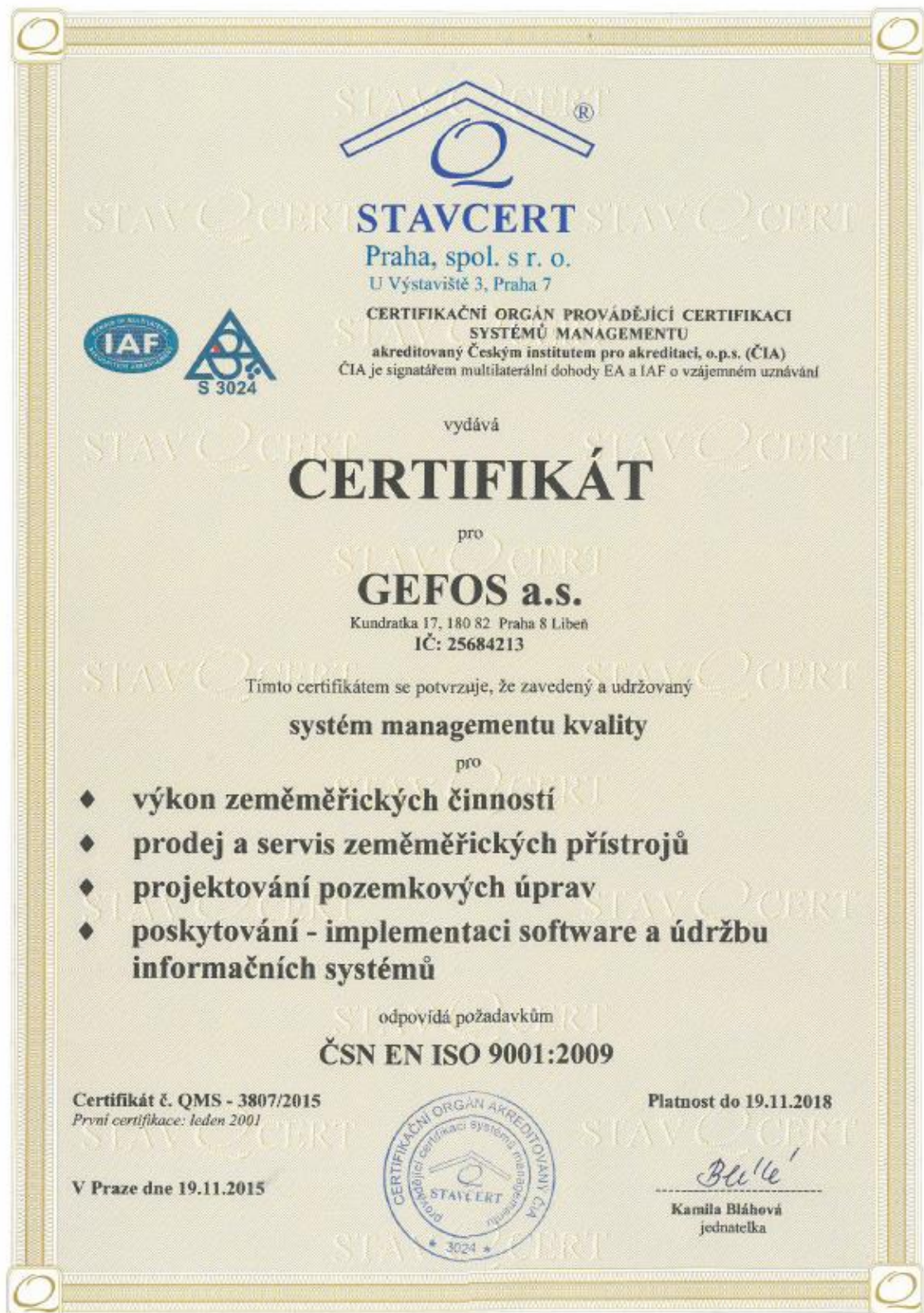
ISO 19 011 – Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

Zdroj: The 9000 store, n.d.

## Příloha 2: Příklady otázek polostrukturovaného rozhovoru

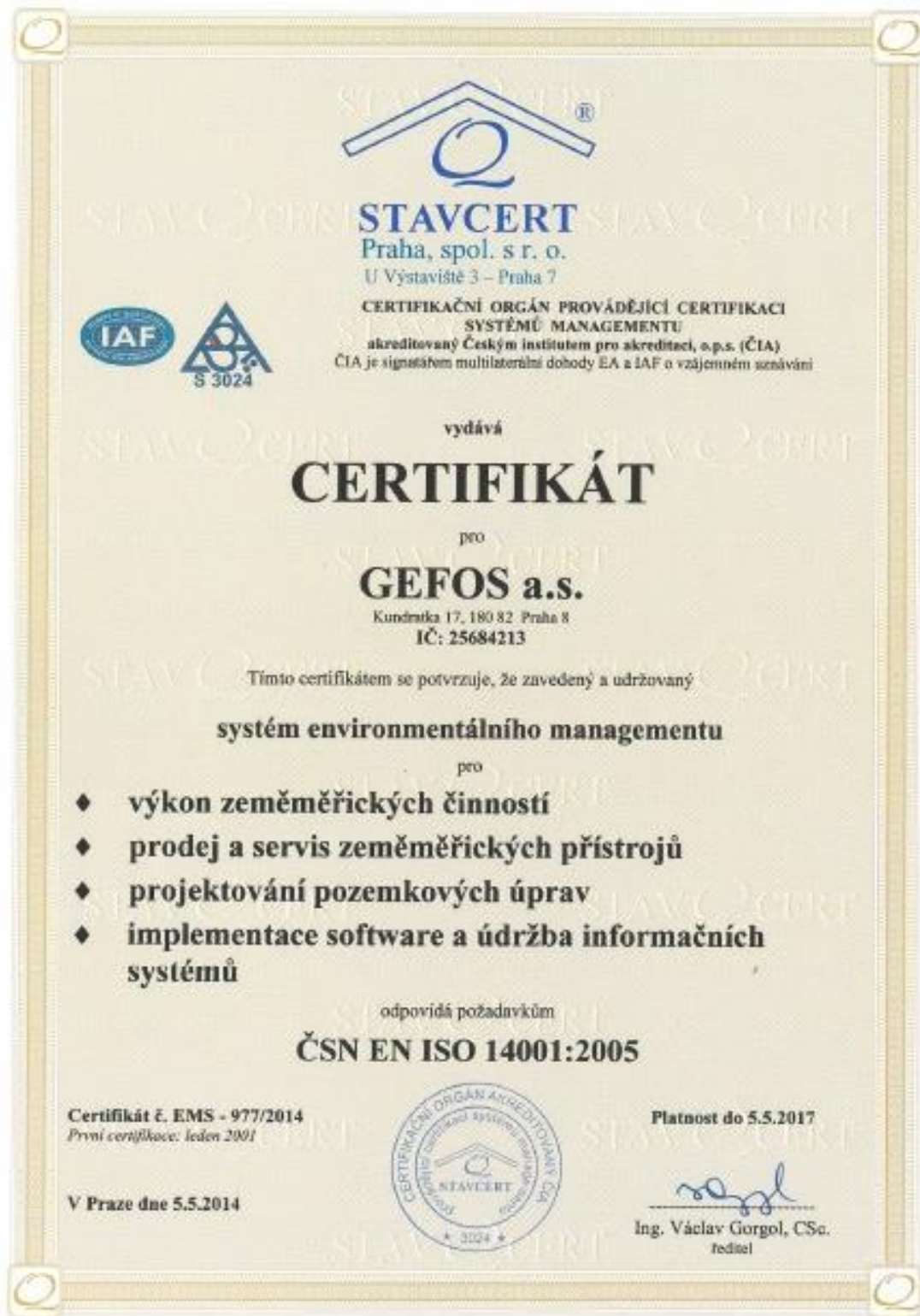
1. Kolik pracovníků zaměstnáváte a jakou formou?
2. Jaký je průběh certifikace?
3. Popište prosím ekonomickou situaci společnosti.
4. Jaké náklady vykazuje společnost na udržení QMS?
5. Jaké náklady byly zapotřebí na zavedení QMS?
6. Jakým způsobem získáváte názory/reference zákazníků?
7. Jak zpětně hodnotíte zavedení QMS?
8. Jak probíhá hodnotící rozhovor se zaměstnanci?
9. Jakým způsobem probíhá řízení neshodného produktu?
10. Jakým způsobem probíhá plánování v oblasti QMS?

Příloha 3: Certifikát systému managementu kvality



Zdroj: interní materiály společnosti

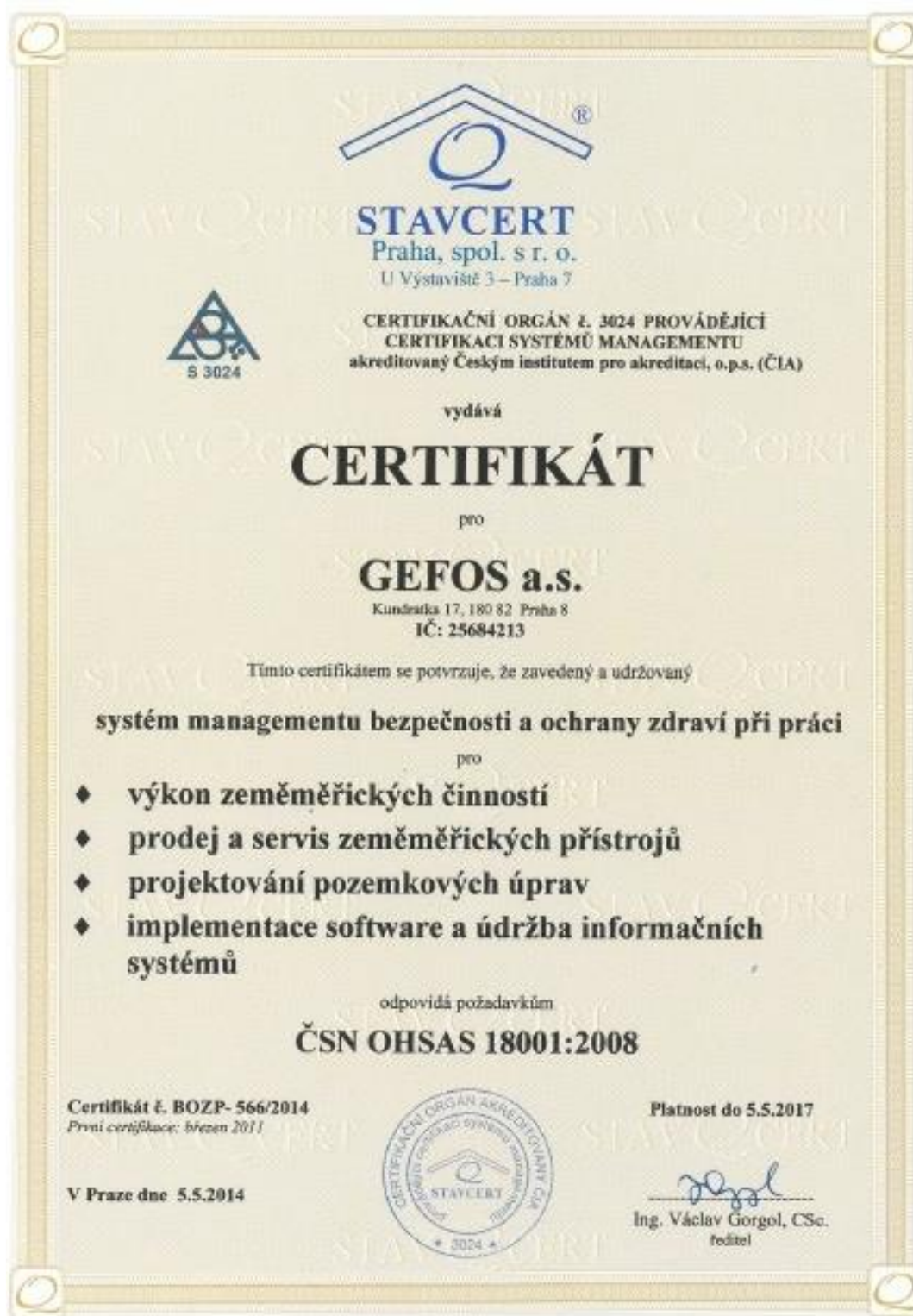
Příloha 4: Certifikát systému environmentálního managementu



Zdroj: interní materiály společnosti



Příloha 5: Certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci



Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha 6: Příklady procesních karet

PROCES HLAVNÍ	
STRATEGIE	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Stanovení dlouhodobých a střednědobých cílů, způsobu jejich dosažení, vyhledávání příležitostí pro zlepšování společnosti a zvyšování její hodnoty.	Jednatelka společnosti
UŽIVATELÉ	Vlastník, interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany)
VSTUP	Vize, změny v konkurenčním prostředí, požadavky uživatelů, průzkumy trhu, SWOT analýza
PROCES	Plánování Tvorba organizační struktury Stanovení odpovědností a pravomocí
VÝSTUP	Strategický plán (Podnikatelský záměr) Cíle kvality
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Naplnění strategického plánu (Podnikatelského záměru) Naplnění cílů kvality Naplnění střednědobých a krátkodobých plánů
DOKUMENTACE	<b>Politika kvality, Cíle kvality</b>

PROCES HLAVNÍ	
OBCHOD A MARKETING	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU (včetně subprocesů)
Marketing: Podpora prodeje služeb, neustálé zlepšování ve vazbě na zákazníka	Ředitelka společnosti
UŽIVATELÉ	interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany)
VSTUP	analýza podnikatelského prostředí, změny v konkurenčním prostředí, požadavky zákazníků, poptávky zákazníků, analýza trhu (budoucího), informace o stávajících zákaznících, o stávajících volných kapacitách ve společnosti
PROCES	Analýza trhu, zpracování a realizace Marketingového plánu, zjišťování spokojenosti zákazníků, definice produktů (služeb)
VÝSTUP	Marketingový plán Analýza spokojenosti zákazníků, reference Inzerce, propagace a reklama (smlouvy)
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Plnění Marketingového plánu % vyjádření neúspěšných a úspěšných nabídek ve vztahu k celkovému počtu vyhotovených nabídek,
DOKUMENTACE	<b>TOP 06-01 Marketing</b>

PROCES PODPŮRNÝ	
ZAJIŠTĚNÍ KVALITY SLUŽEB	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajistit kvalitu služeb systémovými nástroji (vytvořit a udržovat systém řízení kvality)	Manažer QMS
UŽIVATELÉ	Ostatní procesy, interní zákazníci (zaměstnanci), externí zákazníci (obchodní partneři, další zainteresované strany)
VSTUP	Politika kvality, Cíle kvality, požadavky obchodních partnerů, požadavky interních a externích zákazníků, právní legislativa, požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, TOP
PROCES	Překoumání QMS vedením (kontrola kvality), řízení vnitřních neshod, nápravná a preventivní opatření, řízení dokumentace a záznamů, interní audit
VÝSTUP	Výstupy definované ve smlouvě nebo objednávce (záruka kvalitně provedené služby) Aktuální dokumentace na správném místě a čase Zlepšování systému řízení kvality
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Včasné a kvalitní předání zakázky, včasné zjištění a vypořádání interních neshod, efektivní řízení dokumentů a záznamů .
DOKUMENTACE	<b>TOP 01-01 Řízení dokumentů</b> <b>TOP 01-02 Řízení záznamů</b> <b>TOP 01-03 Řízení interních auditů</b> <b>TOP 01-04 Řízení opatření k nápravě a preventivního opatření</b> <b>TOP 01-05 Řízení neshodného produktu</b>

PROCES PODPŮRNÝ	
LIDSKÉ ZDROJE	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajistit kvalifikované a motivované zaměstnance	Jednatelka společnosti
UŽIVATELÉ	Interní zákazníci (zaměstnanci)
VSTUP	Požadavky na zaměstnance, požadavky zaměstnanců
PROCES	Získávání zaměstnanců Výstup zaměstnanců Hodnocení zaměstnanců Odměňování zaměstnanců Motivování zaměstnanců Zvyšování kvalifikace
VÝSTUP	Motivovaný, kvalifikovaný zaměstnanec Benefitní program Evidence dat o zaměstnanci (osobní složka) Mzdové listy Personální dokumentace Zápisy ze seminářů, kurzů, školení
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Přehled nákladů na vzdělávání Počet seminářů, školení a kurzů
DOKUMENTACE	<b>TOP 05-01 - Lidské zdroje</b> PP 05-01-01 Pracovní řád PP 05-01-02 Organizační struktura, řád PP 05-01-03 Podpisový řád PP 05-01-04 Katalog pracovních míst

Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha 7: Přehled technicko-organizačních postupů využívaných ve společnosti  
GEFOS inženýring

II. Úroveň	Název dokumentu
<b>Hlavní procesy</b>	
<b>01 Strategie</b>	TOP 01 01 Tvorba ročního podnikatelského záměru
<b>02 Marketing a obchod</b>	TOP 02 01 Řízení obchodního případu ve službách
	Grafický manuál Gefos, a. s.
	TOP 02 02 Řízení obchodního případu v obchodním zastoupení Leica
<b>03 Nákup</b>	
<b>04 Výroba</b>	TOP 04 01 Řízení zakázek
	TOP 04 02 Řízení servisní zakázky Leica
<b>Podpůrné procesy</b>	
<b>05 Správa majetku</b>	TOP 05 01 Evidence majetku
<b>06 Lidské zdroje</b>	TOP 06 01 Odměňování a zaměstnanecké výhody
	TOP 06 02 Zabezpečení lidských zdrojů
	TOP 06 03 Řízení BOZP a prevence rizik
	TOP 06 04 Osobní ochranné pracovní pomůcky
	TOP 06 08 Pracovní řád
	TOP 06 09 Organizační řád
	TOP 06 10 Podpisový řád
	TOP 06 11 Katalog pracovní míst
	Registr rizik BOZP
<b>07 Zajištění kvality služeb</b>	TOP 07 01 Řízení dokumentů

	TOP 07 02 Řízení záznamů
	TOP 07 03 Audit kvality, EMS a BOZP
	TOP 07 04 Řízení opatření k nápravě a preventivního opatření
	TOP 07 05 Řízení neshodného produktu
	TOP 07 06 Řízení činností s environmentálními aspekty
	TOP 07 07 Metrologický řád
	Registr environmentálních aspektů a dopadů
	Prohlášení o rizicích
	Registr právní a jiných požadavků
	Hodnocení souladu právních a jiných požadavků
	Program ročních interních auditů QMS, EMS a BOZP
	Program ročních školení v ISŘ, QMS a BOZP
	<b>08 IS/IT</b>
<b>09 Finance a controlling</b>	TOP 09 01 Controlling
	TOP 09 02 Fakturace
	TOP 09 03 Oběh účetních dokladů
	TOP 09 04 Proces správy pohledávek

Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha 8: Cíle za období 4/2017 až 9/2017 včetně vyhodnocení



CÍLE společnosti - IDENTIFIKACE RIZIK a PŘÍLEŽITOSTÍ v systému řízení kvality

Období: 04/2017 – 09/2017



PŘÍLEŽITOST / CÍL				
Specifikace cíle Prvek/činnost/upřesnění	Termín	Odpovědnost	Měřítko (ukazatel) pro monitoring	Vyhodnocení efektivity/přínosu přijatého opatření (po uplynutí termínu)
<b>Oblast obchodní:</b> Získat poptávku od klíčového zákazníka pro středisko 3.4 - projekce – ČEZ a.s.	30. 9. 2017	K. Hrabáková	Min. 1 účast ve výběrovém řízení	<b>100 % splněno</b> <u>Zdůvodnění:</u> 1. Neúspěch ve výběrovém řízení – zakázka č. 34-17-107_Rekonstrukce světlíků AD+PD generoval účast ve druhém výběrovém řízení. 2. Účast ve 2. výběrovém řízení byla úspěšná. Zakázka č. 34-18-034_Výcvikové centrum Břežín AD_PD - podpis Smlouvy o dílo uskutečněn dne 20. 9. 2017
<b>Oblast QMS:</b> Zahájit jednání s certifikační autoritou o spolupráci v procesu získání certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2016	30. 9. 2017	J. Urbánková	Vyhotovená žádost o spolupráci, ev. vyhotovená objednávka	<b>Částečně splněno.</b> Jednatelka společnosti vede jednání s firmou STAVCERT Praha spol. s r.o. Plnění úkolu posunuto na termín do 31. 3. 2018
RIZIKO / OPATŘENÍ				
Specifikace opatření Prvek/činnost/upřesnění	Termín	Odpovědnost	Měřítko (ukazatel) pro monitoring	Vyhodnocení efektivity/přínosu přijatého opatření (po uplynutí termínu)
<b>Oblast personální:</b> Zintenzivnit personální činnost – na trhu práce učinit poptávku po zaměstnancích v oboru projekčních prací, pokusit se získat nové zaměstnance	30. 9. 2017	J. Urbánková	Realizace min. 3 osobních pohovorů s uchazeči o zaměstnání (Záznamy z osobních pohovorů, CV).	<b>100 % splněno:</b> 1. uchazeč Ing. Eduard Navara (jednatel Atelier D.N.A., s.r.o.) 2. uchazeč Ing. Josef Kuřátko (jednatel Atelier D.N.A., s.r.o.) 3. uchazeč Ing. Jana Čečková (studentka ČVUT) <u>Výsledek činnosti:</u> Ing. Eduard Navara a Ing. Josef Kuřátko nastupují do pracovního poměru na pracovní pozici projektový manažer ve středisko 3.4 k datu 1. 10. 2017.
<b>Oblast obchodní a marketingová:</b> Propagace projekce v BIM – informace na <u>WEBU</u> , v rámci konference	30. 9. 2017	J. Urbánek L. Králová K. Hrabáková Z. Richtr	Úprava <u>WEBU</u> . Účast min. na jedné konferenci, kde obsahem bude i <u>info</u> o <u>BIMu</u> .	<b>100 % splněno:</b> WEB upraven – vizuální kontrola. Účast na Setkání obchodních partnerů dne 11. 4 na Hluboké nad Vltavou. Prokázáno prezentací z této akce
<b>Oblast výrobní:</b> Riziko pojistné události	30. 9. 2017	Všichni zaměstnanci	Počet pojistných událostí – max. 1, spoluúčast ve výši max. 10 000,-.	<b>100 % splněno:</b> K uvedenému datu nebyla evidována jediná pojistná událost.

zpracoval(a)/dne: Ing. Jaroslava Urbánková, ČB, dne 10. 10. 2017

Vyhodnotil(a)/dne: Ing. Jaroslava Urbánková, dne 10. 10. 2017

Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha 9: Cíle na období 10/2017 až 3/2018



CÍLE společnosti - IDENTIFIKACE RIZIK a PŘÍLEŽITOSTÍ v systému řízení kvality

Období: 10/2017 – 03/2018

PŘÍLEŽITOST/CÍL				
Specifikace cíle Prvek/činnost/upřesnění	Termín	Odpovědnost	Měřítko (ukazatel) pro monitoring	Vyhodnocení efektivity/přínosu přijatého opatření (po uplynutí termínu)
<b>Výroba:</b> Získat kladnou referenci na zakázku 34-18- 34_Výcvikové centrum Březí-AD-PD pro středisko 3.4 (projekce) – ČEZ a.s.	31. 3. 2018	K. Hrabáková M. Janů	Referenční list	
<b>Oblast obchodu a marketingu:</b> Získat zakázku pro projekci BIM	31. 3. 2018	L. Králová K. Hrabáková	Min. 1 podepsaná Smlouva o dílo na BIM	
<b>Oblast QMS:</b> Zavést ve firmě systém kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016	31. 3. 2018	J. Urbánková	Získání certifikátu	
<b>Oblast financí:</b> Prodej osobního automobilu v majetku společnosti za cenu obvyklou na trhu – Škoda Fabia, SPZ:6C79166 Škoda Fabia	31. 12. 2017	J. Urbánková	Realizovaný prodej, osobní automobil převeden na nového majitele.	<b>100 % splněno dne 24. 10. 2017</b> <i>Zdůvodnění:</i> Osobní automobil byl dne 24. 10. 2017 prodán Lucii Rolantové.
RIZIKO/OPATŘENÍ				
Specifikace opatření Prvek/činnost/upřesnění	Termín	Odpovědnost	Měřítko (ukazatel) pro monitoring	Vyhodnocení efektivity/přínosu přijatého opatření (po uplynutí termínu)
<b>Riziko pojistné události:</b> aktualizace Pojistných smluv na další roční období po jednotlivých profesích.	31. 3. 2018	L. Králová	Podpis Pojistných smluv v členění na jednotlivé profese. Počet pojistných událostí – 0%.	
<b>Legislativa:</b> Novelizace stavebního zákona k datu 1. 1. 2018 – zásadní změny pro oblast inženýrské činnosti, nutno <del>educovat</del> zaměstnance	31. 3. 2018	Z. Richtr K. Hrabáková J. Urbánek	Účast min. 1 zaměstnanec na min. 1 semináři s cílem vyhotovit zápis a zajistit informovanost ostatních zaměstnanců (zápis archivovat na S:Zápisy/Semináře)	
Splnit zákonné podmínky GDPR	30. 5. 2018	J. Urbánková	Získat certifikát	
<b>Riziko druhotné platební neschopnosti:</b> Monitorovat - provádět kontrolu odběratelů z pohledu solventnosti.	Průběžně během sledované ho období	GRINEX	Účetní v rámci procesu zavádění nového odběratele do databáze překontroluje prostřednictvím SW solventnost partnera. Údaj je evidován v účetním SW. Nadále při každém vyhotovení faktury vydané.	

Zpracoval(a)/dne: Ing. Jaroslava Urbánková, ČB, 10. 10. 2017

Vyhodnotil(a)/dne: .....

Zdroj: interní materiály společnosti




## PŘÍPRAVA NA SEBEHODNOCENÍ

1. Jaké byly Vaše největší úspěchy v hodnoceném období?
2. Co považujete za vaše silné stránky?
3. Kde vidíte možnosti vlastního zlepšení?
4. Jaké vidíte možnosti vašeho dalšího uplatnění ve Společnosti?
5. Jaké změny by vám pomohly vykonávat vaší práci efektivněji (pracovní prostředí, metody, procedury, přístup nadřízeného atd.)?
6. Co byste ještě rád projednal s vaším nadřízeným?

Zdroj: interní materiály společnosti



Příloha 11: Vzor zápisu z rozhovoru se zaměstnanci


		<b>HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE A PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE</b> prováděné za období od <b>1. 4. 2017</b> do <b>31. 3. 2018</b>		
Jméno a příjmení, titul:		Os.č.:		<input type="text"/>
Název pracovní pozice:		Středisko:		<input type="text"/>
<b>Plán osobního rozvoje zaměstnance</b>				
	<i>Název kurzu a plánovaný termín</i>			<i>Poznámka</i>
<i>Speciální odborná příprava</i>				
<i>Jazykové vzdělávání</i>				
<i>Manažerské dovednosti</i>				
<b>Vyhodnocení dlouhodobých úkolů za předcházející rok :</b>				
<i>úkol č.</i>	<i>oblast</i>	<i>popis úkolu</i>	<i>termín splnění</i>	<i>splněno na X %</i>
1.	Manažerské dovednosti			
2.	Pracovní úkoly			
3.	Kvalifikační rozvoj			

Závěry hodnocení				
<b>Rozhodnutí o pracovním zařazení a další orientaci</b>				
1. Ponechat v dosavadní pozici bez dalších opatření				
2. Ponechat v dosavadní pozici a současně připravovat:				
- v rámci personálních rezerv na vyšší pozici .....				
- na jinou pozici v horizontální úrovni .....				
3. Přemístit na jinou pozici .....				
<b>Mzdové rozhodnutí</b>				
1. Ponechat smluvní mzdu .....				
2. Zvýšit smluvní mzdu .....				
3. Snižit smluvní mzdu (uveďte novou částku) .....				
<b>Stanovení dlouhodobých úkolů na rok 2018:</b>				
úkol č.	oblast	popis úkolu	termín splnění	ukazatel splnění
1.	Manažerské dovednosti			
2.	Pracovní úkoly			
3.	Kvalifikační rozvoj			
<b>Část VI. Vyjádření</b>				
Vyjádření hodnoceného k provedenému hodnocení			<input type="checkbox"/> souhlasím	<input type="checkbox"/> nesouhlasím
Komentář:				
Jméno a příjmení hodnotitele: .....			os.č.: .....	
Pracovní zařazení hodnotitele: .....			Podpis hodnotitele: .....	
Provedeno dne: .....			Podpis hodnoceného: .....	
Poznámka:				



Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha 12: Popis pracovní pozice manažera kvality

		<h1>POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</h1>	
Pozice: <b>Manažer</b>			
Funkce: <b>Manažer ISŘ</b>		Útvar:	ředitelky společnosti
Tarifní třída: 4		KZAM: 4	
Kvalifikační požadavky:			
Úroveň požadovaného vzdělání:	VOŠ, VŠ, Přípustné: SŠ – ekonomický směr	Požadovaná praxe: 0 – 1 rok	
Směr požadovaného vzdělání:	Ekonomika a management s bližším zaměřením na management kvality	<b>Dovednosti:</b> ŘP, Excel, Word, PowerPoint, IS AJ (minimálně úroveň B1)	
Odborné dovednosti a znalosti:	Teoretické <b>znalosti</b> z oblastí: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ekonomika a management podnikatelského subjektu v obecné rovině,</li> <li>✓ principy hospodaření podnikatelského subjektu, hospodářský výsledek,</li> <li>✓ management kvality,</li> <li>✓ procesní management,</li> <li>✓ znalost příslušných norem pro oblasti EMS, QMS a BOZP,</li> <li>✓ adekvátní technické znalosti,</li> <li>✓ znalost platné legislativy.</li> </ul>		
Osobnostní požadavky a obecné způsobilosti:	Na <b>pokročilé úrovni</b> se požadují tyto obecné způsobilosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ písemný projev a komunikace,</li> <li>✓ pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace (způsobilosti)),</li> <li>✓ počítačové způsobilosti,</li> <li>✓ ekonomické způsobilosti.</li> </ul> Na <b>elementární úrovni</b> se požadují tyto obecné způsobilosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ organizování a plánování práce,</li> <li>✓ jednání s lidmi,</li> <li>✓ práce s informacemi,</li> <li>✓ numerické způsobilosti,</li> <li>✓ právní způsobilost,</li> <li>✓ aktivní a asertivní přístup,</li> <li>✓ odolnost vůči stresu,</li> <li>✓ osobnostní rozvoj.</li> </ul> <b>Vysoké požadavky na přesnost a preciznost, praktické myšlení a koncentraci pozornosti.</b> Dále požadavky na slovní projev, přizpůsobivost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost přijmout odpovědnost, dlouhodobou paměť a rozdělení pozornosti.		

Nadřízené pracovní místo:	ředitelka společnosti
Podřízené pracovní místo:	-
Zastupuje pracovní místa:	Rozsah zastupování: Jednání a součinnost při externích auditech.
✓ ředitelka společnosti	
<b>Hmotná odpovědnost:</b>  NE	<b>Definování hmotné odpovědnosti:</b>  -

Charakteristika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zajišťuje stanovování, optimalizování a udržování všech procesů managementu kvality.</li> <li>✓ Realizuje interní audity,</li> <li>✓ Poskytuje oporu externím auditorům,</li> <li>✓ Dohlíží na dodržování požadavků norem, k nimž se v rámci certifikace zavázal.</li> <li>✓ Zastupuje společnost ve věcech ISŘ,</li> <li>✓ Vytváří plány, cíle a politiku ISŘ,</li> <li>✓ Řídí veškerou dokumentaci a záznamy ve vazbě na ISŘ,</li> <li>✓ Zajišťuje podklady pro neustálé zlepšování,</li> <li>✓ Analyzuje náklady na kvalitu,</li> <li>✓ Zachovává mlčenlivost o informacích a datech, se kterými přichází do styku.</li> <li>✓ Dodržuje při práci stanovené pracovní postupy, používá stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky (předměty, pomůcky) a ochranná zařízení (jsou-li potřeba) a tato svévolně nemění a nevyřazuje z provozu.</li> <li>✓ Dodržuje právní aj. předpisy k zajištění BOZP a PO, pravidel silničního provozu.</li> <li>✓ Řídí se zásadami bezpečného chování na pracovišti.</li> <li>✓ Vytváří příznivé pracovní podmínky.</li> <li>✓ Plní pracovní úkoly podle pokynů nadřízeného.</li> </ul>

Pracovní činnosti
Zajišťuje stanovování a optimalizování podnikových procesů.
Je zodpovědný za odbornou a legislativní korektnost uplatňovaných postupů při řízení procesů ve vazbě na ISŘ.
Poskytuje odbornou podporu pro vedení společnosti v případě zavádění nové certifikace.
Zastupuje společnost navenek ve věcech ISŘ. Provádí interní audity.
Spolupracuje s obchodním a marketingovým oddělením ve věci monitorování spokojenosti zákazníků a zainteresovaných stran.
V případě potřeby provádí hodnocení a výběr dodavatelů.
Analyzuje a vyhodnocuje náklady na kvalitu.
Je zodpovědný za řádné řízení dokumentů a záznamů ve vztahu k ISŘ.
Je součinný při podávání a realizování návrhů na zlepšování.
Spolupracuje při realizaci nápravného či preventivního opatření.
Poskytuje součinnost při výkonu externích auditů.
Vypracovává plány, politiku a cíle ISŘ.

Příprava podkladů pro zákaznické audity.
Spolupracuje se všemi podnikovými útvary.
Zodpovídá za udržování certifikovaných systémů dle příslušných norem.
Zabezpečuje plnění úkolů, které pro něho vyplývají z obecně závazných právních předpisů a vnitřních dokumentů.

Zdroje nezbytné pro pracovní proces:		
Pracovní předměty (majetek využívaný pro danou činnost) :	Pracovní pomůcky:	
notebook, telefon, služební auto	MS Office, internet, ostatní SW dle potřeby	
Přístupy do IS		
EKONOM	Práva zápisu	Kontakty
	Práva ke čtení	Kontakty

Všeobecná ustanovení:		
<p>Všeobecné ustanovením práva a odpovědnosti zaměstnance jsou vyjádřeny zněním příslušných ustanovení Zákoníku práce. Výkon činností zde vyjmenovaných, popřípadě dalších potřebných činností v rozsahu pracovní smlouvy nebo dohody, je průběžně upřesňován v rámci pracovního vztahu vedoucího a zaměstnance. U každého zaměstnance se předpokládá potřebná iniciativa při plnění zadaných úkolů a při celkovém rozvoji organizace, která přesahuje rámec tohoto popisu. Popis práce má ze strany zaměstnavatele charakter sdělení zaměstnanci o tom, které činnosti má vykonávat v návaznosti na druh práce sjednaný v pracovní smlouvě nebo dohodě. Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje skutečnost, že byl s popisem práce seznámen</p>		
	Přímý nadřízený	Zaměstnanec
Datum:		
Jméno:		
Podpis:		

Zdroj: interní materiály společnosti