

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Zavedení systému managementu kvality dle ISO 9001:2015 ve společnosti poskytující služby v oblasti řízení lidských zdrojů Bakalářská práce**

**Zuzana KRČMAŘÍKOVÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Zuzana Krčmaříková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu:

### **Zavedení systému managementu kvality dle ISO 9001:2015 ve společnosti poskytující služby v oblasti řízení lidských zdrojů**

Cíl:

Cílem této práce je pokusit se zavést systém managementu kvality dle normy ISO 9001, pro společnost poskytující služby v oblasti lidských zdrojů. Pro tyto účely budeme vycházet z nastavených misí, vizí i cílů společnosti, zanalyzujeme procesy, které ve společnosti probíhají a na základě těchto výsledků budeme připravovat kontext organizace jako základní stavební prvek normativních požadavků.

Rámcový obsah:

1. Představení současného systému managementu kvality dané společnosti
2. Zpracování rozdílové analýzy za účelem splnění požadavků normy ISO 9001
3. Popis certifikačního procesu a analýza jeho finanční náročnosti
4. Doporučení dalšího postupu pro úspěšnou certifikaci společnosti

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. HNÁTEK, J. – HRUDKA, O. – HYKŠ, O. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2015. 136 s. ISBN 978-80-02-02642-6.
2. CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Nadace Tomáše Bati, 2016. 352 s. ISBN 978-80-905896-5-0.
3. NENADÁL, J. – PETŘÍKOVÁ, R. – TOŠENOVSKÝ, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. *Moderní management jakosti.: Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

---

**Zuzana Krčmaříková**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

---

**Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

---

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

---

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 6. prosince 2021

*Zuzana Krčmaříková*

Děkuji tímto Bc. Lucii Sedláčkové za podporu při zpracování této práce, především za otevřenost, díky které bylo možné postupovat při jejím zpracování efektivně.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Systémy managementu kvality a jejich certifikace .....	9
1.1 Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO.....	9
1.2 Základní normy rodiny ISO 9000.....	10
2 Současný systém managementu kvality ve společnosti ABC .....	17
2.1 Společnost a její portfolio služeb .....	17
2.2 Porozumění organizaci a jejímu kontextu.....	19
2.2.1 Interní a externí aspekty .....	19
2.2.2 Zainteresované strany .....	20
2.3 Aplikované principy pro zásady managementu kvality .....	21
3 Příprava na vlastní certifikaci QMS .....	26
3.1 Rozdílová analýza .....	26
3.1.1 Rozsah systému managementu kvality .....	27
3.1.2 Dokumentované informace pro podporu fungování procesů .....	28
3.1.3 Politika společnosti .....	29
3.1.4 Cíle kvality a plánování jejich dosažení .....	30
3.2 Návrh dalšího postupu pro případnou certifikaci QMS .....	33
3.2.1 Proces certifikace .....	33
3.2.2 Vyhodnocení nabídek certifikačních společností .....	34
3.3 Strategické rozhodnutí ohledně certifikace.....	35
Závěr .....	36
Seznam literatury .....	37
Seznam obrázků a tabulek .....	38
Seznam příloh .....	39

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

QMS\_\_\_\_\_Quality Management System, systém řízení kvality

ISO\_\_\_\_\_International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci

PDCA\_\_\_\_Demingův cyklus neustálého zlepšování Plánuj-Konej-Kontroluj-Jednej

ZDF\_\_\_\_\_z německého významu Zahlen Daten Fakten; čísla, data, fakta

HR\_\_\_\_\_Human Resources, řízení lidských zdrojů

SWOT\_\_\_\_analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

KPI\_\_\_\_\_z anglického Key Performace Indicator, klíčový ukazatel výkonnosti

## Úvod

Certifikace systému managementu kvality je v současné době již téměř bezpodmínečným východiskem pro společnosti, které chtějí svým zákazníkům zaručit stálou kvalitu svých produktů či služeb a zároveň zákazníky ujistit o svém zaměření na neustálé zlepšování se ve svém oboru. Rozhodnutí o certifikaci bývá strategickým rozhodnutím vedení společnosti, ke kterému by mělo vedení dospět samo, ale setkáváme se velmi často i s případy, kdy je podmínka certifikace součástí poptávkových řízení zákazníků či dokonce zákazníci sahají k penalizaci v případech, kdy se společností potřebují spolupracovat a zároveň hledají určitý nástroj k tomu, aby společnost pochopila rozsah a význam takovéto certifikace. Pokud společnost dospěje k rozhodnutí o certifikaci sama, vyjadřuje tím velmi často velkou podporu pro zavedení jasného systému, který si sama postaví na základě svých potřeb a takto zavedené systémy potom vykazují velkou míru zralosti a udržitelnosti a nestává se tak, že společnost slouží systému, ale systém slouží společnosti.

V posledních letech se však stále častěji setkáváme s tzv. certifikáty na klíč, kdy si společnost vybere externího poradce, který na základě universální šablony připraví dokumentaci tak, aby splňovala veškeré požadavky norem a v některých případech za společnost i tito poradci certifikaci zajistí. Takto vybudované systémy však nejsou dlouhodobě udržitelné a v mnoha případech může být takovýto postup společnosti spíše ke škodě než užítku.

Cílem této práce je nastavit základní kroky k přípravě certifikace systému managementu kvality ve společnosti poskytující dlouhodobě kvalitní služby v oblasti řízení lidských zdrojů a deklarovat tak, že pokud má společnost své mise, vize a cíle, zná svoji strukturu, umí jasně hodnotit rizika a pracovat efektivně s příležitostmi, je potom velice snadné převést tento fungující systém do podoby, které odpovídá požadavkům mezinárodní normy ISO 9001, která se pro tento účel využívá nejčastěji.

V první části se práce věnuje systémům managementu kvality a jejich certifikaci, uvádí nejčastěji využívané normy pro tuto oblast a blíže rozvádí jejich zásady, principy.



V praktické části práce popisuje situaci ve společnosti ABC, věnuje se analýze stávajícího systému managementu kvality (dále jen QMS). V poslední části je provedena rozdílová analýza skutečnosti s požadavky normy ISO 9001, dochází k vytvoření bezpodmínečných dokumentů k certifikaci a je popsán certifikační proces s jeho jednotlivými kroky, včetně finanční náročnosti celého procesu. Dále bude zhodnocena připravenost společnosti na certifikaci a dojdeme k manažerskému rozhodnutí jednatelů ohledně dalšího postupu.

# **1 Systémy managementu kvality a jejich certifikace**

V úvodní části této kapitoly je představena mezinárodní organizace, která koordinuje, vydává a aktualizuje veškeré normy, ze kterých mohou společnosti vybírat pro případ nutnosti posouzení shody ať již různých systémů či produktů nebo služeb.

V další části je popsána samostatná rodina norem ISO 9000, která je využívána právě pro oblast systémů managementu kvality a jsou uvedeny nejčastější důvody pro jejich zavádění.

Dále jsou uvedeny základní principy, na základě, kterých jsou definovány požadavky kritériální normy ISO 9001 využívané pro vytváření a aplikaci QMS ve společnostech, které se pro certifikaci rozhodnou.

## **1.1 Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO**

Jak uvádí Hnátek a kol. (2016) V dnešní době existuje více než tisíc norem, které nesou na začátku svého názvu zkratku ISO. ISO ale není jen označením v názvu těchto norem. ISO je Mezinárodní organizace pro normalizaci, která se s celosvětovou účinností zabývá tvorbou těchto norem a jiných druhů dokumentů ve všech oblastech normalizace kromě elektrotechniky.

Normou je chápán dokument, který obsahuje požadavky, doporučení či možnosti pro vybranou oblast.

ISO je velmi často považována za zkratku z počátečních písmen anglického názvu International Organization for Standardization. Samotná organizace však na svých stránkách [www.iso.org](http://www.iso.org) uvádí, že původ zkratky je odvozen z řeckého slova isos, které znamená stejný, jednotný. Z pohledu zakladatelů šlo tehdy o jednotný cíl, o který by mělo jít všem organizacím, které se podle vydávaných norem nechají certifikovat a tímto cílem by měla být standardizace.

Samotná organizace ISO podle informací uvedených na svých webových stránkách byla založena v rámci mezinárodní konference pro standardizaci, která probíhala ve dnech 14. 10. – 26. 10. 1946 v Londýně. Od svého založení sídlí tato organizace ve švýcarské Ženevě.

ISO má v dnešní době zastoupení ve více než 160 zemích světa, mezi které patří i Česká republika. Zde je jejím představitelem od roku 2009 Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, který má za povinnost informovat ve své územní odpovědnosti o nových normách a dalších normalizačních aktivitách. Dále v rámci získávání zpětné vazby zajišťuje jednotnou zpětnou vazbu k předkládaným dokumentům a také finančně podporuje mateřskou společnost.

## **1.2 Základní normy rodiny ISO 9000**

Tato práce se zabývá systémy managementu kvality a jejich certifikací. Podle Nenadála, (2008, str. 15) lze pojem systém managementu kvality definovat jako *„soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.“*

Ve chvíli, kdy je ve společnosti tento systém zaveden a jsou splněna určitá specifická pravidla, provede nezávislá třetí strana, akreditovaná certifikační společnost, audit, kterým potvrdí shodu systému nebo v případě nálezu neshod s požadavky je společnost vyzvána k jejich odstranění a jakmile jsou tyto odstraněny, uzavírá se celý auditní a společnost obdrží certifikát potvrzující tuto skutečnost. Certifikát se vydává nejčastěji s platností na tři roky, přičemž je nutnost s vybranou frekvencí, nejčastěji jednoho roku, provádět tzv. kontrolní audity.

Pro systémy managementu kvality jsou využívány čtyři základní mezinárodní normy, které bývají často označovány jako rodina norem ISO 9000 a podle [www.iso.org](http://www.iso.org) jsou to níže uvedené normy. První část názvu vždy obsahuje označení normy, část za dvojtečkou uvádí rok její poslední aktualizace a část za pomlčkou odkazuje na její obsah.

### **a. ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality – Požadavky**

Tato základní norma je tzv. normou certifikační. Tzn. že společnosti, které se rozhodnou nechat svůj QMS certifikovat nezávislou certifikační organizací obdrží po úspěšně provedeném auditu certifikát stvrzující, že společnost plní požadavky této kriteriální normy. Norma sama o sobě může být i návodem pro začínající podnikatele k úspěšnému vedení společnosti, protože uvádí veškeré kroky, které by měl obsahovat každý podnikatelský

plán a dále svými požadavky působí v preventivní oblasti ať již z pohledu dodavatelsko-odběratelských vztahů, internímu řízení společnosti či kontrolách státní správy. Na základě svých principů provede začínající podnikatele nebo i ty, kteří hledají podporu při řešení problémů jednotlivými kroky, které pomůžou k odstranění řešených problémů, popisuje výhody standardizace a v poslední kapitole udává požadavky k neustálému zlepšování. Z tohoto důvodu se lze na trhu setkat i se společnostmi, které sice plní požadavky této mezinárodní normy, ale nepřistoupí k rozhodnutí o certifikaci, protože tato pro ně není nezbytným krokem. Avšak stále více a více společností volí oficiální cestu potvrzení shody svého QMS s požadavky této normy formou auditu nezávislou certifikační společností, na jehož základě tuto shodu svým zákazníkům deklarují.

b. ISO 9000:2015 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

Tato norma není normou certifikační, neobsahuje požadavky, pro které by byla potvrzována shoda. Obsahem této normy jsou definice a pojmy, které jsou obsaženy v ISO 9001 a vhodně ji doplňují pro případ, že by některé požadavky nebyly v průběhu zavádění jasné a srozumitelné. V České republice se můžeme ještě setkat s tzv. komentovanými vydáními vybraných norem, které jsou vydávány Českou společností pro jakost, z.s. a odborníci pro jednotlivé oblasti zde uvádějí příklady pro jednodušší pochopení normativních požadavků a zároveň zde najdete i příklady, kterým je potřeba se v praxi vyvarovat.

c. ISO 9004:2018 Management pro udržitelný úspěch organizace – Přístup managementu kvality

Ani v tomto případě se nejedná o certifikační normu. Obsahuje návod pro organizace, které se rozhodnout nad rámec ISO 9001 budovat svůj QMS s cílem udržitelného úspěchu. Její součástí je metodika samohodnocení úrovně vyspělosti svého QMS, která organizaci slouží jako základ pro plánování dalších kroků v oblasti udržitelného úspěchu. Tato norma není v praxi využívána tak často, jako uvedené předchozí normy, setkat se s ní lze jen velmi zřídka.

d. ISO 19011:2018 Směrnice pro auditování systémů managementu

Tato norma nenese ve svém označení číslovku 9000, opět není normou certifikační, ale vhodně doplňuje výše uvedenou rodinu. Neobejde se bez ní však žádná organizace, která se pro certifikaci svého QMS rozhodne. Je využívána pro plánování a provádění auditů jak interních, tak externích. Audit bývá všeobecně považován za jeden ze základních nástrojů kvality a obsahem této normy je ve stručnosti návod, jak auditovat efektivně svůj QMS v prvním kroce interně, tak, aby se organizace měla možnost připravit na následný ověřovací audit prováděný externě, např. vybranou certifikační společností. Jak uvádí Hykš a kol. (2019), tato směrnice obsahuje požadavky na vytvoření programu auditů pro vybrané období, dále i požadavky pro přípravu plánu jednotlivého specifického auditu, jsou zde popsány a definovány jednotlivé role a odpovědnosti v teamu auditorů i auditovaných, uvádějí se zde nezbytné podklady pro přípravu zprávy z provedeného auditu. Norma se dále zabývá i otázkami kvalifikace auditorů a nabízí i stručný přehled metod auditování. Zásady managementu kvality

Nenadál (2008. str. 25 uvádí): „*Aby byl systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech*“. Těmito základy se rozumí nejčastěji různé principy či zásady, které představují jakousi trvalou hodnotu, na jejímž základě lze QMS vybudovat. Různé zdroje uvádějí různé množství těchto základních zásad, zdroj: Moderní systémy jakosti např. pracují s celkem jedenácti principy managementu jakosti. S odkazem na Hnátka a kol. (2016) je norma ISO 9001 založena na zásadách, které vycházejí z ISO 9000 – Základní principy a slovník a zde je popsáno a odůvodněno pro použití při implementaci QMS celkem sedm zásad managementu kvality, které se následně promítají do jednotlivých požadavků normy.

První zásadou je **zaměření na zákazníka**. Zákazníci mívají své vlastní požadavky, které se do organizace nejčastěji přenášejí definovanými požadavky na produkt či poskytovanou službu, dále bývají definovány např. v technických zadání, které doprovázejí poptávkové řízení. Primárním cílem všech certifikovaných společností bylo mělo být pravidelné přezkoumání těchto požadavků s cílem jejich efektivního plnění a lze zamýšlet i nad překročením těchto zákaznických očekávání. V laickém prostředí se někdy používá věta, že

kvalitní produkt nebo služba se pozná podle toho, že se k organizaci vrací zákazník, nikoliv prodaný výrobek či poskytnutá služba v rámci reklamačního řízení. I toto laické tvrzení lze však považovat za jeden z cílů při aplikaci této zásady. Dále by organizace měly mít neustále v paměti, že zákazník je ten, který za naše služby či výrobky platí a bez zákazníků nebudeme mít zajištěné příjmy. I přesto se některé firmy mnohdy snaží doslova zkoušet, co který zákazník vydrží. Pokud jsou tyto praktiky odhaleny při certifikačním auditu, musí organizace ihned sjednat nápravu. V opačném případě by mohlo dojít k tomu, že tímto způsobem nebude prokázána shoda s požadavky ISO 9001 a společnosti nemusí být vystaven certifikát nebo se tak společnost vystavuje riziku odebrání již stávajícího certifikátu.

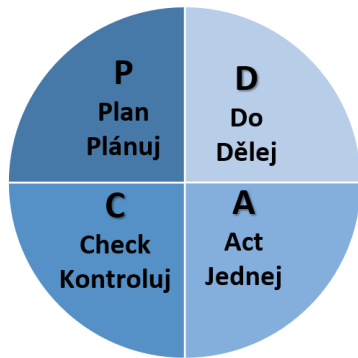
Druhou uváděnou zásadou je **vedení (leadership)**. Zde bývá velmi často na kurzech systémů managementu uváděna podobnost fungování QMS s námořní lodí a vedení společnosti bývá přirovnáváno ke kapitánovi této lodi, jehož úkolem je vysvětlení nejen cíle cesty, ale i cesty samotné se všemi očekávanými milníky, jeho jednotné a jasné pochopení a motivace celé posádky k dosažení tohoto cíle. Na základě vlastního neformálního výzkumu v oblasti certifikovaných společností může autorka z pozice certifikačního auditora s několikaletou praxí potvrdit, že nejefektivněji fungují společnosti, kde je na první pohled patrný zájem a angažovanost vedení společnosti, ať již jednotlivých ředitelů nebo i teamu prvoliniových managerů, kterými se právě tito ředitelé obklopují. V takto vedených společnostech není složité a náročné zavádět systém managementu kvality podle jakýchkoliv norem, v těchto firmách takový systém funguje naprosto automaticky a pro potřeby certifikace je jen nutné ho sepsat do požadovaných dokumentů.

Třetí zásada se věnuje **angažovanosti lidí**, celého pracovního kolektivu. Norma ISO 9001 má několik požadavků pro kompetenci zaměstnanců a jejich zmocňování k jednotlivým pracovním úkolům. Dále se odkazuje na potřebu jasného definování odpovědností a pravomocí, které bývá velmi podceňováno a bývá často zdrojem, kde nemůže být shoda s požadavky normy potvrzena. Primárně z preventivních důvodů pro případ eventuálních soudních sporů se doporučuje společností mít tuto oblast velmi dobře ošetřenou. Pokud jsou však všichni zaměstnanci plně kompetentní nebo existuje plán k doplnění požadovaných kompetencí či kvalifikací, znají své odpovědnosti a pravomoci a

jsou angažovaní na všech úrovních, potom lze předpokládat, že v tomto nastavení je společnost schopná vytvářet přidané hodnoty a zajistit svůj udržitelný rozvoj.

Jako čtvrtá zásada je uveden **procesní přístup**. Proces je aktivitou, která proměňuje vstupy ve výstupy. A jednotlivé výstupy poté slouží jako vstupy pro další procesy nebo mohou být i finálním produktem nebo službou. Tento přístup bývá velmi složité při zavádění systému managementu vysvětlit a správně aplikovat. Autorka pro lepší pochopení využívá podobnost efektivně fungující společnosti s fungováním lidského organismu, těla. Pro správné fungování organizace je nutné identifikovat všechny probíhající procesy, správně je popsat, znát veškeré faktory, které je mohou ovlivňovat, určit jejich vzájemnou návaznost. Dále je možné procesy třídit jako manažerské, označované také jako strategické či řídicí, jako druhá skupina bývají uváděny procesy hlavní, které přinášejí společnosti přidanou hodnotou a poslední skupinu tvoří procesy podpůrné. Z pohledu lidského organismu uvádí autorka nervový systém jako proces řídicí, hlavními procesy mohou být potom proces trávení, oběhový systém či kosterně-svalový systém. Za podpůrný proces můžeme považovat například endokrinní systém. Pokud všechny procesy v lidském organismu fungují správně, může se i krátkodobě vychýlit ze svého standardního fungování a během chvíle organismus sám zajistí nápravu. A pokud je provedena správná analýza rizik, které ohrožují efektivní fungování organismu a je včas přijata náprava, může to vést ke znatelnému prodloužení kvalitního života. A stejně tak funguje i zdravá a efektivní společnost.

Jako pátá zásada je uváděna **zásada zlepšování**. Všechny úspěšné organizace neustávají na místě a formou řízených změn se snaží o neustálé zlepšování. Jak uvádí Nenadál a kol (2008, str. 31) „*Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.*“ Za průkopníka tohoto principu bývá často považován William Edwards Deming se svým PDCA kruhem neustálého zlepšování, který bývá nejčastěji graficky znázorněn tak, jak znázorňuje obrázek č.1.



Zdroj: Nenadál a kol. (2008)

**Obr. 1 Demingův cyklus PDCA pro neustálé zlepšování**

Tato zásada podněcuje k tomu, aby i proces neustálého zlepšování byl procesem řízeným, v prvním kroce jasně plánovaným, ve druhém kroce by mělo docházet k přímým zlepšovatelským aktivitám, ve třetím kroce se doplňují kontrolní mechanismy a v případě, že dojde k evaluaci, že zavedená změna je účinná, v posledním kroce by mělo dojít k její standardizaci. Ta by však neměla být cílem, ale její úspěch by měl organizaci podmínit k dalším změnám. V běžném podnikatelském prostředí a primárně ve velkých organizacích či korporátech se však běžně setkáváme s velkým odporem ke změnám, tyto nebývají zaměstnanci přijímány pozitivně, a tak někdy dochází k mylnému pochopení a laickému překladu zkratky PDCA do významu Please-Do Not-Change-Anything, který se dá volně přeložit jako: prosím, nic nám neměňte. Toto však není cílem efektivního QMS, proto i v normě ISO 9001 najdeme jednu kompletní kapitolu požadavků podporujících neustálé zlepšování, s odkazem na Hnátka a kol. (2016) se jedná o kapitolu závěrečnou číslo 10.3.

Šestou zásadou je **rozhodování na základě důkazů**. V německy mluvících zemích se pro tuto zásadu velmi často používá zkratka „ZDF“, která v tomto významu však není veřejno-právní televizní stanicí, ale znamená počáteční písmena slov Zahlen, Daten, Fakten, aneb čísla, data, fakta. V anglicky mluvících zemích se pro tento princip vžila výzva: „speak with data“, „mluvte na základě dat“. Tato zásada by měla zabránit tomu, že se ve společnosti budou využívat domněnky a předpoklady jednotlivců a jejich mnohdy milná interpretace namísto toho, aby se byla předkládána jasná a srozumitelná data a důkazy, které mají



sloužit managerům na všech úrovních pro možnost rychlé analýzy a efektivního rozhodování.

Poslední zásadou je **management vztahů**. Jedná se zde o požadavky, které zajišťují, aby společnost měla jasný přehled o všech tzv. zainteresovaných stranách, což jsou podle Hnátka a kol. (2016) veškeré subjekty, které mohou ovlivnit její fungování a měla by zároveň mít přehled o tom, jaké mají tyto subjekty požadavky a také by měla mít určenou osobu, která bude mít pravomoc s těmito subjekty jednat. Mezi zainteresované strany nejčastěji patří majitelé, vlastníci, akcionáři, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, větší společnosti pak uvádějí například vlivné odborové organizace nebo dokonce média, která mohou mít na společnost enormní vliv. V případě rozhodnutí o certifikaci je důležitou zainteresovanou stranou i vybraná smluvní certifikační společnost.

Závěrem této kapitoly uveďme, že v současné normě ISO 9001, Hnátek a kol. (2008) se sloveso „musí“ objevuje celkem v 364 případech (počet vychází z vlastní analýzy normy autorkou). Sloveso „musí“ vždy vyjadřuje požadavek, norma ISO 9001 tedy obsahuje 364 požadavků na společnosti, které se rozhodnou tuto kritériální normu používat. Pro účely této práce však není nezbytné rozebírat jednotlivé požadavky, proto jsou uvedeny jen hlavní zásady, k nimž je možné vždy každý jednotlivý požadavek přiřadit.

## 2 Současný systém managementu kvality ve společnosti ABC

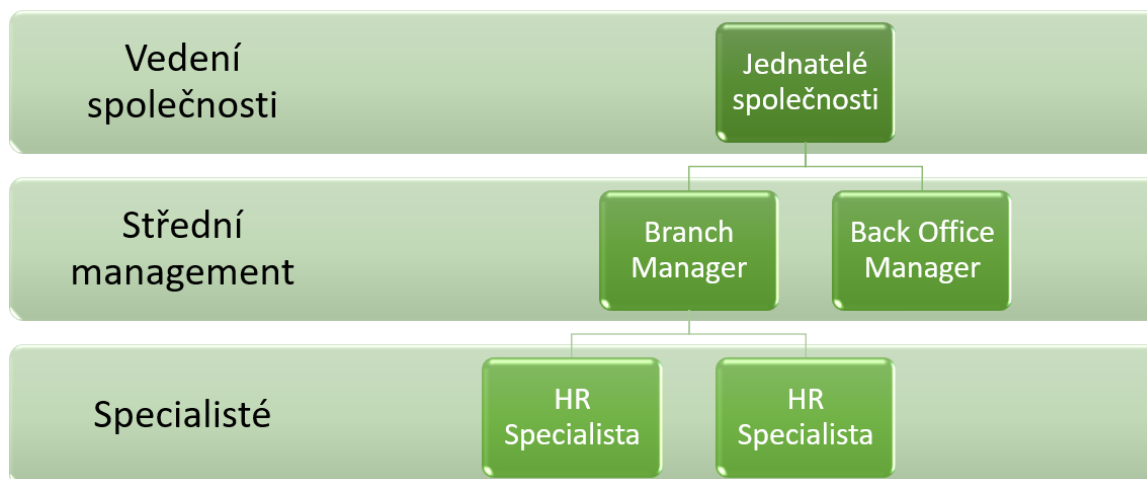
V této kapitole je představena společnost ABC a jsou uvedena základní fakta z její oblasti působení, včetně uvedení důvodu, který firmu vedl k manažerskému rozhodnutí začít s úvahami o certifikaci vlastního QMS. Z pohledu pochopení fungování společnosti je představena analýza SWOT a je prezentován její výsledek s dalšími možnými důsledky.

### 2.1 Společnost a její portfolio služeb

Společnost ABC byla založena dvěma zakladateli v roce 2016 s podílovým rozložením 49 % a 51 % a vznikla osamostatněním procesu zajišťujícím služby v oblasti řízení lidských zdrojů z větší firmy. Od svého založení se jedná o malou společnost s celkovým počtem zaměstnanců pět. Organizační struktura je znázorněna na obrázku číslo 2. Společnost sídlí v Liberci, kde má hlavní kancelář a dále využívá kancelářských prostor v Mladé Boleslavi, což zajišťuje strategickou výhodu pro schůzky se stávajícími i potencionálními klienty ve dvou významných průmyslových oblastech České republiky.

Zdroj: (vlastní tvorba)

**Obr. 2 Organizační struktura společnosti ABC**



Mezi hlavní služby, které společnost ABC nabízí, patří klasické náborové aktivity pro své klienty, tzv. Recruitment. Dále pro klienty, které se dostávají v oblasti HR do velkých problémů, je schopna nabídnout spolupráci ve formě vedení

intenzivního krizového managementu. Na základě dlouholetých předchozích zkušeností obou majitelů i branch managera, mohou klienti dále vybírat ze služeb, které společnost nazývá „Solutions“ a jedná se o analýzu současného problematického stavu u klienta a návrhu okamžitého i dlouhodobějšího způsobu řešení situace velmi individuální cestou přesně podle potřeb klienta.

Dále společnost doplňuje své služby o oblasti, které zatím nemá svými vlastními lidskými zdroji pokryté. V první řadě se jedná o služby v oblasti koučinku. Metoda koučinku slouží k tomu, aby se koučovaní jedinci naučili sami analyzovat svoje životní situace, stanovovat si vlastní cíle i cesty, jak jednotlivých cílů dosáhnout a převzít tak větší odpovědnost za svůj život. Její nevýhodou je však to, že koučovaný jedince musí sám změnu chtít, což bývá velmi častou příčinou, proč koučink nepřináší očekávanou efektivitu. Tato služba je primárně využívána pro rozvoj pracovníků u zákazníků na vedoucích pozicích či středním managementu. Spolupráce byla v minulosti navázána s několika certifikovanými kouči, ale na základě zpětné vazby od zákazníků je uzavřena rámcová smlouva pouze s jednou poskytovatelkou, která využívá metodu neuroleadshipu podle Dr. Jaromíra Tuky.

Nejnovější službou je tzv. talentové poradenství, pro které je využívána metoda, která se nazývá GALLUP Clifton Strengths (zdroj: [www.gallup.com](http://www.gallup.com)). Tato metoda spočívá ve vyplnění situačního online testu, kde hodnocený jedinec vyplňuje nejpravděpodobnější reakci na více než 250 různých životních situací a vybírá ze třech možností. Výsledkem je pak hodnocení 34 charakterových vlastností, talentů. Každý jedinec má různě zastoupené všechny talenty, přičemž prvních 10 je takzvaných silných talentů a posledních 10 jsou talenty slabé. Dále se ještě hodnotí, zda jde o talent zvládnutý či nezvládnutý. Na základě celkového hodnocení pak probíhají nejčastěji tři sezení s talentovým konzultantem, který vysvětlí výsledky analýzy a společně projdou možnosti využití či je navržen rozvojový plán pro lepší využití silných talentů. Autorka během své spolupráce se společností využila této služby a její využití pro oblast rozvoje jednotlivců vidí jako velmi širokou.

Protože jsou si majitelé vědomi toho, že portfolio nabízených služeb je velmi rozsáhlé a stávající klienti jsou s kvalitou poskytovaných služeb velmi spokojeni, v rámci strategického rozvoje pro rozšíření zákaznické základny se vedení společnosti rozhodlo zanalyzovat časovou a finanční náročnost pro případnou

certifikaci dle normy ISO 9001, kterou zatím žádný klient nevyžadoval, ale mohla by být konkurenční výhodou při získávání nových klientů.

## **2.2 Porozumění organizaci a jejímu kontextu**

### **2.2.1 Interní a externí aspekty**

Interními aspekty lze chápat aspekty, které působí na organizaci interně, vycházejí z fungování organizace a organizace sama je může snadno ovlivnit. Přičemž externí aspekty ovlivňují fungování organizace tzv. z venku a organizace na ně musí primárně reagovat, nemá vlastně možnost je měnit. Jedním z prvních požadavků normy ISO 9001 je právě analýza interních a externích aspektů.

Na začátku spolupráce autorky se společností ABC byla pro účely seznámení se s aktuální situací vypracována společná SWOT analýza, která je uvedena v příloze č.1 V rámci této analýzy byly zkoumány interní aspekty v sekci silných stránek (Strengths) a sekci slabých stránek (Weaknesses). Externí aspekty byly součástí oblastí pro zjišťování příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Pro vypracování byla použita metodika vytvořená autorkou. Pro každou ze zkoumaných oblastí se určí váhový poměr identifikovaných aspektů, který se ve svém součtu musí rovnat jedné. Dále se pro každý aspekt využije známka od jedné do deseti, kdy u pozitivních argumentů, kterými jsou silné stránky a příležitosti, je hodnocení rovné nule nejhorší a deset jako hodnocení nejlepší. U negativních argumentů, kterými jsou slabé stránky a hrozby, znamená nula nejhorší deset nejlepší. Váhový poměr i přiřazení známek je závislé pouze na subjektivním hodnocení teamu a u všech členů teamu by mělo dojít k vzájemné shodě.

Z výsledku provedené analýzy je tedy zřejmé, že celkové skóre interní s výsledkem 4,4 převyšuje výsledkem externího skóre, který je roven 3,8. Pro společnost to znamená, že má větší šanci ovlivnit své fungování, než kdyby vyšel opačný poměr. V případě, že by externí skóre převyšovalo interní, nacházela by se tak společnost ve velkém vlivu externích aspektů, které není tak snadné ovlivnit jako interní. Pro interní aspekty je mnohem snazší plánovat a zavádět změny, které povedou k celkovému zlepšení skóre. Vedení společnosti má při řízení firmy velký vzor v jednom z největších podnikatelů minulého století, panu Tomáši Baťovi, který dle Cekoty (2016) zastával názor, že každá změna začíná se

změnou postoje a chování jedince, který tak dokáže ovlivnit své okolí, a svým příkladem přivede nenásilně ke změně i další lidi ve svém okolí. Sám Baťa se tak nikdy nebál ani radikálních změn, neboť zaváděl na svoji dobu naprosto nestandardní postupy při řízení své firmy, jako byla např. účast zaměstnanců na zisku, pravidelná týdenní zpráva o výsledcích hospodaření pro všechny řídicí pracovníky, systematická reklama či velmi propracovaný systém vzdělávání a plánování kariérního růstu zaměstnanců. Je však nutné zdůraznit, že veškeré změny probíhaly na úrovni jeho osoby nebo interních aspektů, neboť jak uvádí Cekota (2016, str.42) sám Baťa napsal během světové krize po roce 1929: „*Já jsem dnešní poměry nevytvořil, ale přijímám je jako výzvu*“. Tímto výrokem reagoval i na to, že externí aspekty, kterými zde můžeme chápat jím uváděné poměry, de facto změnit nelze, ale je potřeba je přenést do interní úrovně, kde už s nimi pracovat lze.

S výsledky takto vypracované SWOT analýzy lze dále pracovat např. při stanovování strategických cílů společnosti, či při definování plánů pro oblast rozvoje a neustálého zlepšování.

### **2.2.2 Zainteresované strany**

Zainteresovanou stranou se rozumí jakýkoliv subjekt, který může mít vliv na fungování organizace a primárně tak i na její hospodářský výsledek. Podle normy ISO 9001 je potřeba nominovat i odpovědnost osobu, která přezkoumává požadavky daných zainteresovaných stran a je odpovědná za komunikaci s nimi. Pro fungování společnosti ABC jsou nejdůležitější zainteresovanou stranou její zaměstnanci a zákazníci. Komunikaci se zaměstnanci zajišťuje primárně branch manager, který přenáší jejich požadavky na jednatele společnosti. Komunikaci se zákazníky zajišťují jednatelé, ale i branch manager. Jako velmi důležité se z pohledu získávání zakázek jeví i přezkoumávání zákaznických portálů, ke kterým je mnohdy zapotřebí mít podepsanou dohodu o zacházení s důvěrnými informacemi. Mezi další zainteresované strany patří orgány státní správy, banky a pojišťovny, kde je odpovědnost na straně jednatelů. V současné době je důležitá samozřejmě i komunikace přes sociální média, kterou zajišťuje branch manager.

## 2.3 Aplikované principy pro zásady managementu kvality

V této části práce bylo analyzováno všech sedm zásad kvality z pohledu principů, které pro ně organizace uplatňuje. Zde byly použity primárně mise a vize, které má společnost definované.

Jak uvádí Nenadál a kol. (2008, str. 62): „*Mise organizace je deklarací účelu a smyslu existence*“. V běžné podnikatelské praxi nám tak mise odpovídá na otázku, proč vůbec a za jakým účelem byla společnost založena a může znamenat i základní odkaz na podnikatelskou oblast. Pro definici vize pak stejný odkaz uvádí: „Vize je pak popisem toho, kde se chce v budoucnu nacházet.“ Pokud najde společnost adekvátní cestu, jak implementovat misi a vizi, rozumíme tímto strategií společnosti.

Společnost ABC deklarovala své mise a vize již krátce po svém založení a pravidelně je přezkoumává a je připravena je na základě měnící se společnosti adaptovat na okolní poměry. Do současné doby toto však společnost nepovažovala za nutné. V průběhu přípravy na eventuální certifikaci systémů managementu kvality si však společnost začala uvědomovat, že používá celkem tři mise a čtyři vize a dle výše uvedené definice jsou mnohdy zaměnitelné a nejsou vypovídající. Prozatím však bylo dohodnuto, že pro analýzu stávajícího QMS budou použity aktuální mise a vize a případná úprava by vyšla z nutnosti jejich aktualizace.

První zásadou je **zaměření na zákazníka**. Pro tuto zásadu společnost definovala vlastní misi: „Naše jedinečnost spočívá v kvalitě poskytovaných služeb.“ Majitelé zde mají na mysli to, že k poskytovaným službám přistupují s největší prioritou, používají jen metody ověřené vlastní praxí a vždy se osobně zajímají o zpětnou vazbu zákazníka, na kterou vždy reagují interní analýzou. Jedinečnost vidí právě v ověřovaných metodách a prací se zpětnou vazbou, což považují za svoji unikátní konkurenční výhodu. V mnoha aplikovaných zásadách a principech se vedení společnosti motivuje u Tomáše Bati, který došel dle Cekoty (2016, str. 69) k poznání, že „*v kterémkoliv druhu obchodu nelze nikdy vytvořit nic velkého, když člověk myslí jen na svůj zisk, protože jeho zisk závisí na zisku a prospěchu druhé strany, zákazníka*“.

Toto je aplikováno i interně, kdy na svých strategických schůzkách řeší primárně potřeby a zpětnou vazbu zákazníků a až na druhém místě se věnuje finančním analýzám návratnosti investic či rentabilitu nabízených projektů. V minulosti několikrát společnost nabídla projekty téměř ztrátové, ale na základě kvalitně odvedené práce byl zákazník tak spokojen, že nabídl spolupráci na nových a větších či dlouhodobějších projektech.

Při aplikaci **zásady vůdcovství, leadershipu** si je vedení vědomo toho, že v malých firmách se team setkává velmi často a intenzivně a vzájemná spolupráce funguje mnohem otevřeněji než ve větších firmách či korporacích. Tato oblast není obsažena v žádné misi ani vizi, přesto i zde vedení opět funguje na principu Tomáše Bati, který podle Cekoty (2016) zastával názor, že za skutečnými úspěchy a výsledky jsou primárně zvyky a životní názory toho, kdo společnost vlastní či řídí. Oba majitelé mají za sebou úspěšnou kariéru v týmech větších společností, kde byli vzorem mnoha zaměstnancům a po strategickém rozhodnutí rozšířit team o pozici branch managera měli tak možnost vybírat z týmu svých bývalých zaměstnanců, kteří měli zájem o to, aby opět mohli pracovat se svými oblíbenými nadřízenými. Stejným způsobem probíhal i výběr HR specialistů, kteří nejsou osobně žádnými nováčky a v minulosti již vzájemná spolupráce probíhala. Sama majitelka tuto spolupráci hodnotí velmi efektivně, neboť po nástupu všech nových členů do týmu nebyla nutná tak rozsáhlá adaptace, všichni

Zásada **zapojení lidí** také není součástí žádné mise ani vize a na rozdíl od předchozích zásad, ve kterých bylo odkazováno na Baťovy principy, zde společnost pracuje na základech situačního managementu. Uplatňuje zde filozofii různého přístupu k různým lidem. Podle Blancharda a kol. (2017) je potřeba, aby všichni znali své krátkodobé i dlouhodobé cíle, aby jim rozuměli a naprosto jasně věděli, proč jsou právě tyto cíle důležité. Dalším krokem této filozofie je diagnostika úrovně rozvoje lidí, kdy je potřeba přesně vědět, na jaké úrovni se zaměstnanec nachází, kam je schopen se dostat a na základě tohoto je teprve možné naplánovat jeho rozvoj. Pokud zaměstnanec i nadřízený ví, na čem společně pracují nebo že zaměstnanec naprosto přesně rozumí svému úkolu, cíli, je znám jeho přístup k plnění úkolů a motivační faktory, pak nadřízení mohou svůj styl vedení přizpůsobovat dané situaci a mnohdy tak dosáhnout rychleji úspěšného dosažení cíle.

Pro zásadu **procesní přístupu** lze opět uvést jednu z definovaných misí a tou je, že společnost zajišťujeme komplexní služby „šité na míru“. Tato mise však nemůže být součástí všech procesů fungujících ve společnosti, platí pouze pro realizační procesy poskytování služeb. Pochopení tohoto principu bylo asi nejnáročnější fází při přípravě dokumentace QMS. Nejprve bylo nutné definovat úrovně procesu. První úrovně jsou procesy řídicí nebo strategické. V druhé úrovni jsou již zmiňované procesy realizační a do poslední úrovně se zařazují procesy takzvané podpůrné. Pro každý proces je dále podle normy ISO 9001 je potřeba definovat tzv. vlastníka, což je osoba, která má proces a jeho nastavení ve své kompetenci, dále je nutné zanalyzovat vstupy a výstupy, určit potřebné zdroje, bez kterých by proces nemohl fungovat a dále je nutné definovat měřítka, indikátory, které budou sloužit pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti fungování procesu. Pro tato měřítka se nejčastěji používá zkratka KPI z anglického Key Performance Indicator, klíčový indikátor výkonnosti. Za účelem definování procesů včetně normativních požadavků proběhlo několik schůzek za účasti majitelů i branch managera a výsledkem je definice níže uvedených pět procesů.

1. Řídicí proces: Strategie společnosti a marketing. Jeho vlastníkem zůstávají majitelé. Proces slouží k analýze současného stavu společnosti, prozkoumávání rizik a příležitostí, které se pojí s fungováním společnosti. Majitelé si zde vyhrazují právo stanovovat jasnou strategii společnosti, rozhodovat o zdrojích jak finančních, tak lidských. Dále sem patří rozhodování o marketingových aktivitách, využití sociálních médií a odpovědnosti za ně. Jako součást tohoto procesu si majitelé nechávají pravomoc k výběru externích poskytovatelů, jejich rozvoj i pravidelné hodnocení. K uskutečňování procesu jsou nutné lidské zdroje a finanční zdroje. Jako KPI byly určeny: 1. Hospodářský výsledek společnosti, 2. Úspěšnost nových marketingových akcí, 3. Hodnocení externích poskytovatelů, 4. platební morálka zákazníků (dodržování splatnosti faktur)
2. Realizační proces: Recruitment. Vlastníkem tohoto procesu byla určena pozice branch managera. V tomto procesu jsou zahrnuty jako vstupy požadavky klientů na jimi definované pozice, včetně kvalifikačních požadavků a výstupem je zaintegrovaný jedinec v nové společnosti. Úkolem společnosti je pak takového klienta na trhu najít a zároveň podpořit



jeho adaptaci u zákazníka. Pro společnosti končí tento proces dva měsíce po ukončení zkušební doby vybraného jedince. K uskutečňování procesu jsou nutné lidské zdroje a finanční zdroje. Jako KPI byly určeny: 1. úspěšnost obsazení pozic u klientů – hodnotí se za prvé časová náročnost, za jakou dobu byl kandidát vybrán, za druhé, kolik z otevřených pozic u klienta se za hodnocené období podařilo obsadit a za třetí se vyhodnocuje, zda obsazený kandidát setrval na pozici po dobu zkušební doby plus další dva měsíce.

3. Realizační proces: Krizový management. Vlastníkem tohoto procesu je majitel společnosti. Služba krizového managementu je klientům nabízena ve chvíli, kdy je řízení lidských zdrojů vyhodnoceno jako velmi rizikové, ohrožující fungování společnosti zákazníka. V těchto případech je nutné velmi rychle zanalyzovat příčiny, které vedly k této situaci a navrhnout efektivní krátkodobá řešení, které pomůžou k rychlé stabilizaci situace. K uskutečňování procesu jsou nutné lidské zdroje a finanční zdroje. Jako KPI byly určeny: procentuální plnění indikátorů stanovených pro jednotlivé projekty (definované na základě potřeb zákazníka).
4. Realizační proces: Solutions (tzv. řešení na míru). Vlastníkem tohoto procesu se určila sama majitelka společnosti. Tento proces se u zákazníků uplatňuje ve chvíli, kdy je situace pomocí krizového managementu již stabilizována a je potřeba nastavit střednědobé a dlouhodobé cíle a aktivity, které povedou k udržitelnému fungování oblasti řízení lidských zdrojů. Dále je využíván i zákazník, kteří na základě analýzy rizik vyhodnotí svoji situaci z pohledu řízení lidských zdrojů jako rizikovou a potřebují externí podporu, protože nemají dostatek vlastních zdrojů nebo potřebují metodické vedení. K uskutečňování procesu jsou nutné lidské zdroje a finanční zdroje. Jako KPI byly určeny: procentuální plnění indikátorů stanovených pro jednotlivé projekty (definované na základě potřeb zákazníka).
5. Podpůrný proces: externě zajišťované služby. Do této oblasti spadají výše uvedené služby v oblasti koučinku a nově i talentové poradenství. Tento proces je určen jako podpůrný z toho důvodu, že tyto metody se dají využít jako podpora ve všech ostatních procesech a aktivitách a dalším jejich společným znakem je i to, že nejsou pokryty vlastními lidskými zdroji

společnosti. K uskutečňování procesu jsou nutné externí lidské zdroje řízené interně. Jako KPI byly určeny: pro oblast koučinku: hodnocení stupně dosažení cílů definovaných klientem a pro oblast talentového poradenství: semaforové hodnocení spokojenosti klienta s poskytovanou službou, kdy zelená rovná se spokojen, žlutá spokojen částečně / s výhradami a červená nespokojen.

V další zásadě pro **neustálé zlepšování** má společnost opět definovanou misi: „Nabízíme komplexní řešení v oblasti lidských zdrojů. Pružně reagujeme na všechny změny a podněty.“ Avšak záměr pro nabídku stále většího portfolia služeb a jejich vylepšování formou neustálého vzdělávání všech zaměstnanců je jedním ze základních strategických pilířů společnosti.

Stejně tak i další princip rozhodování založené na faktech je de facto používán na běžné bázi. Je to dáno i malou velikostí firmy, kdy je potřeba fakta sdělovat a pracovat s nimi. V případě, že by tato zásada v takto malé společnosti nefungovala, ohrozilo by existenci celé společnosti. Pozitivním aspektem je zde i to, že celý team se zná již z předchozího působení, což oceňují kladně všichni zaměstnanci.

Poslední zásada: management vztahů je obsažena v definované misi: „Jsme stabilním partnerem pro naše smluvní partnery. Upřednostňujeme dlouhodobé vztahy před krátkodobými.“ Výsledkem uplatňování této zásady je i to, že klientská základna se neustále rozšiřuje a žádný z důležitých zákazníků zatím svoji rámcovou smlouvu nevyověděl. Ve společnosti jsou nyní navíc známé všechny zainteresované strany, jsou definované pravomoci a odpovědnosti za komunikaci s nimi, tyto strany jsou navíc zahrnuté i do provedené SWOT analýzy. Z hlediska fungujícího QMS zde není definováno žádné riziko.

V této fázi bylo konstatováno, že základní část QMS je známá, pochopená společností a je potřeba přistoupit k další fázi, kterou je příprava na případnou certifikaci QMS.

### 3 Příprava na vlastní certifikaci QMS

V první části této kapitoly se zaměříme na jednotlivé kapitoly normy z pohledu cyklu PDCA, přiřadíme si všechny kapitoly k jednotlivým cyklům. Dále budeme pokračovat rozdílovou analýzou, kde si demonstrujeme, které z požadavků máme již zpracované, a které je ještě potřeba dopracovat. V další části budou popsány jednotlivé fáze certifikačního procesu, které by společnost čekali, v případě, že by se pro certifikaci rozhodla. Tato část obsahuje i analýzu zdrojů, které by pro kompletní certifikaci bylo potřeba. V závěrečné fázi bude prezentováno strategické rozhodnutí společnosti ohledně certifikace včetně doporučení dalšího postupu, který je závislý právě na předchozím rozhodnutí.

#### 3.1 Rozdílová analýza

V případě, že je již zanalyzována a popsána základní část fungování QMS, lze pro další postup využít rozdělení jednotlivých kapitol normy ISO 9001 dle Demingova cyklu PDCA a systematicky pokračovat kontrolou plnění požadavků podle jednotlivých cyklů, jak naznačuje příloha č.2. V předchozích částech této práce byla věnována pozornost primárně popisu QMS, který je definován ve fázích „Plánuj“. V rámci této fáze byla zpracována velká část kapitoly kontextu organizace a práce se dále zaměřila i do osmé kapitoly, která popisuje vlastní proces poskytování jednotlivých služeb.

Pro úspěšnou certifikaci je však nutné pokračovat z dokumentování fungujícího QMS a to přípravou tzv. dokumentovaných informací. O těchto hovoří norma podle Hnátka a kol. (2016) norma ISO 9001 v kapitole 7.5.1. Obecně a uvádí zde následující požadavky:

*„QMS organizace musí zahrnovat: a) Dokumentované informace požadované touto mezinárodní normou“.*

Z praktického hlediska lze tento pojem chápat jako jediné nutné informace, které musí společnost vést formou oficiálních dokumentů. Ostatní dokumenty záleží na rozhodnutí jednotlivých společností, zda je budou udržovat formou dokumentovaných informací či ne.

V tabulce číslo 1 jsou tyto požadavky uvedeny, včetně čísla kapitoly normy ISO 9001: 2015, na kterou odkazují.

**Tab. 1 Požadavky na udržování dokumentovaných informací**

Článek Požadavek na udržování dokumentovaných informací	
4.3.	Rozsah systému managementu kvality organizace musí být dostupný a musí být udržován jako dokumentovaná informace
4.4.2 a)	Organizace musí v nezbytné míře udržovat dokumentované informace pro podporu fungování procesů
5.2.2.	Politika kvality musí být dostupná a udržovaná jako dokumentovaná informace
6.2.3	Organizace musí udržovat dokumentované informace o cílech kvality

Zdroj: (mezinárodní norma ISO 9001:2015)

Na základě této tabulky byla provedena analýza plnění těchto požadavků. Lze konstatovat, že poklady pro jednotlivé požadavky společnost má k dispozici, avšak normou požadované dokumenty ještě připravené nemá. Další část práce se věnuje přípravě těchto podkladů.

### **3.1.1 Rozsah systému managementu kvality**

Pro společnost, která se s pojmy normy ISO 9001:2015 teprve začíná setkávat, bývá tento pojem těžko pochopitelný. Ve skutečnosti však jde o to, aby společnost znala požadavky jednotlivých kapitol této normy a požadavky každé z nich přiřadila k jednotlivým procesům. Většinu kapitol je nutné aplikovat bez výjimky. Existují však i kapitoly, které lze z rozsahu QMS tzv. vyloučit. V praxi se nejčastěji jedná o kapitolu číslo 8.3. Návrh a vývoj produktů a služeb a dále kapitolu číslo 8.5.5. Činnosti po dodání. Společnost ABC však nemůže vyloučit ani jednu z těchto kapitol. V případě kapitoly 8.3. to není možné z důvodu, že společnost realizuje zákazníkům služby tzv. „na míru“, kdy se v principu jedná o návrh možných řešení a vývoj na základě individuálních požadavků zákazníka. V případě kapitoly 8.5.5. to pak není možné z důvodu, že zákazníci velmi často po ukončení jednotlivých projektů navazují dalšími činnostmi, převážně z oblasti externě poskytovaných služeb, které přímo navazují na předaný projekt. V praxi se nejčastěji připravuje tabulka s názvem procesů s přiřazením jednotlivých kapitol, jak ukazuje obrázek číslo 2.

**Tab. 2 Rozsah systému managementu kvality**

Proces / Požadavek	4.1)	4.2)	4.3)	4.4)	5.1)	5.2)	5.3)	6.1)	6.2)	6.3)	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	8.1)	8.2)	8.3)	8.4)	8.5)	8.6)	8.7)	9.1)	9.2)	9.3)	10.1)	10.2)	10.3)
<b>1. Řídící proces: Strategie společnosti a marketing</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x									x		x	x	x
<b>2. Realizační proces: Recruitment.</b>											x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x					
<b>3. Realizační proces: Krizový management</b>											x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x					
<b>4. Realizační proces: Solutions (tzv. řešení na míru).</b>											x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x					
<b>5. Podpůrný proces: externě zajišťované služby</b>																												x

Zdroj: (formulář A00F206cz – Plán auditu-2 z certifikační společnosti XYZ)

### 3.1.2 Dokumentované informace pro podporu fungování procesů

Analýza jednotlivých procesů byla provedena v předchozí části této práce. Byly definováni vlastníci procesů, procesy byly popsány včetně potřebných zdrojů a byly stanovené vhodné indikátory, podle kterých se bude měřit výkonnost jednotlivých procesů. V rámci tohoto požadavku na dokumentované informace byla vytvořena ještě tzv. procesní mapa, která je znázorněna na obrázku číslo 5 a která názorně ukazuje posloupnost jednotlivých procesů a návaznost mezi nimi.

Dále by bylo vhodné ještě zpracovat analýzu jednotlivých procesů, pro kterou je nejčastěji používána metodika tzv. želvích diagramů, které velmi jednoduchou formou popisují vstupy a výstupy procesu, potřebné zdroje, uvádějí se metodiky, podle kterých proces funguje a jako nejdůležitější parametr jsou uvedeny zvolené indikátory výkonnosti procesu. V této fázi je však společnost nepovažovala za nutné a zadala je do listu otevřených bodů pro pozdější zpracování – viz tabulka číslo 4, druhý bod.



Zdroj: (vlastní tvorba)

**Obr. 3** Procesní mapa

### 3.1.3 Politika společnosti

Jak již bylo uvedeno, politika společnosti musí být udržována jako dokumentovaná informace. Politika by měla být vytvořena vedením společnosti, měla by vhodně navazovat na definovaný kontext organizace a na jejím základě je nutné stavět i cíle kvality. Společnost ABC má svoji politiku, jak již bylo uvedeno, definovanou formou svých misí a vizí. Avšak při přiřazování těchto misí a vizí do zásad managementu kvality bylo rozdílovou analýzou zjištěno, že nejsou pokryty dvě zásady, zásada vůdcovství a zapojení lidí, pro které je nutné, aby je politika obsahovala.

Pro stanovení politiky jako oficiálního dokumentu byla uspořádána schůzka vedení společnosti a byly definovány tyto body, které politiku společnosti přesně vystihují:

- Hlavním kritériem naší práce je spokojenost zákazníků. Musíme upevňovat důvěru zákazníků nejen jako dodavatelé, ale i jako spolehlivý partner při řešení jejich problémů.
- Kvalita našich služeb poskytovaných našim zákazníkům, úroveň jednání s obchodními partnery je vizitkou společnosti.
- Plánovat a uvolňovat zdroje na rozvoj a trvalé zlepšování účinnosti systému managementu kvality.
- Podporovat všemi vhodnými prostředky management neustálého zvyšování efektivity systému managementu kvality.

- Pravidelně plánovat cíle kvality, sledovat a přezkoumávat jejich plnění a využívat je jako důležitý nástroj zlepšování.
- Zajistit povědomí všech pracovníků společnosti o významu všem realizovaných činností vedoucích k zajištění trvalé, stabilní a trvale se zlepšující kvality poskytované společností zákazníkům.
- Zajistit povědomí všech pracovníků společnosti o významu politiky společnosti a jejího využití pro rozvoj efektivity systému managementu kvality
- Pravidelně přezkoumávat účinnost systému managementu kvality a akceptovat příležitosti pro zlepšování systému managementu kvality
- Spolupracovat úzce s partnery a dodavateli s cílem integrovat snažení vedoucí k zajištění plánovaných kritérií kvality
- Využívat požadavků a doporučení zákazníků k rozvoji systému managementu kvality
- Při všech činnostech důsledně prosazujeme antikorupční politiku, dodržování lidských práv dle mezinárodních úmluv, dodržování deklarace Mezinárodní organizace práce – International Labour Organization.

Takto připravené body je nutné zpracovat formou oficiálního dokumentu, podepisují ho majitelé či jednatelé společnosti, interně bývá k dispozici všem zaměstnancům na internetu a dále ho společnosti běžně vyvěšují na firemní webové stránky, aby byl k dispozici všem zainteresovaným stranám.

### **3.1.4 Cíle kvality a plánování jejich dosažení**

Dalším z požadavků na uchování dokumentovaných informací je dokument, který obsahuje vedením společnosti stanovené cíle a uvádí i jednotlivé kroky, které k jejich dosažení povedou. Při stanovování cílů musí společnost již dopředu vědět, jak bude splnění cílů vyhodnocovat – jaká budou kritéria na konci hodnoceného období, aby společnost mohla jednoznačně definovat, zda byl cíl splněn nebo nebyl. Dále je k jednotlivým krokům plánu k dosažení cílů opět určení odpovědné osoby a termínu, do kdy mají být jednotlivé aktivity splněny. Nesmí se opomenout ani to, že pro plnění cílů budou potřeba určité zdroje, a i ty je nutné doplnit. Dalším důležitým bodem je i to, že po svém stanovení musí dojít

k seznámení všech zaměstnanců s takto definovanými cíli a programy k jejich dosažení.

V průběhu zpracovávání systému managementu kvality si vedení společnosti na samostatnou nástěnku zapisovalo jednotlivé body, které by se mohly stát jasnými cíli kvality pro rok 2021 a následně vedení došlo k tomuto závěru ohledně cílů.

Nejstrategičtějším cílem se na konci roku 2020 jevil samostatné poskytování služeb v oblasti talentového poradenství. Zájem o tento typ služby předčil očekávání vedení, a tak bylo rozhodnuto, že se majitelka společnosti nechá pro tuto oblast plně kvalifikovat. V provedení SWOT analýzy byl tento bod identifikován jako příležitost, avšak zároveň zde nabídl řešení pro hrozbu diverzifikace rizik, neboť využití těchto služeb je předpokládáno ve velkém množství oborů, a navíc se očekává i využití pro oblast talentového poradenství pro dospívající mládež, neboť používaná metodika je vhodná pro děti od 12 let a společnost tak může nabídnout své služby do úplně nové skupiny zákazníků. Definice cílů a programu k jeho dosažení je následující:

- Popis cíle č. 1: nabízet službu talentového poradenství samostatně
- Odpovědnost a termín: majitelka společnosti / do konce roku 2021
- Program k dosažení: 1. kvalifikace certifikovaného poradce pro metodiku GALLUP Clifton Strengths, 2. aktualizace procesní mapy, 3. zajištění marketingové kampaně na webových stránkách společnosti a na profilech na sociálních sítích, 4. informace všem stávajícím klientům z řad dospělých jedinců o možnosti využití této služby pro děti od 12 let (např. při volbě studijního oboru)
- Hodnocení dosažení cíle: splněno v případě: ukončená kvalifikace majitelky, služba oficiálně nabízena zákazníkům

Jako další bod si vedení společnosti uvědomilo, že v návaznosti na pandemickou situaci se mnohem více obchodních procesů odehrává nově v online prostředí a společnost na to zatím nereagovala, což by mohlo vést k ohrožení marketingových snah společnosti. Jako svůj primární komunikační kanál byla určena profesní sociální síť LinkedIn.

- Popis cíle č. 2: plnohodnotné využívání LinkedInového profilu



- Odpovědnost a termín: majitel společnosti / do konce roku 2021
- Program k dosažení: 1. výběr a absolvování vhodného vzdělávacího semináře, 2. aktualizace stávajícího profilu společnosti včetně osobních profilů majitelů společnosti, 3. oslovování 10 nových zákazníků každý týden s žádostí o propojení v profesní síti, 4. aktivní využívání profilu pro náborové aktivity, inzerce volných pozic, 5. příspěvek s vlastní aktivitou minimálně jedenkrát za dva týdny

Hodnocení dosažení cíle: splněno v případě, že jsou průběžně v posledním čtvrtletí roku 2021 plněny body uvedené v Programu k dosažení

Dalším cílem, jehož nutnost vyplynula z průběžných aktivit bylo uvědomění si, že společnost používá několik misí a vizí, jež jsou mnohdy pro zákazníka i vlastní zaměstnance nesrozumitelné a takto nastavený systém je zbytečně složitý. Při analýze misí a vizí konkurenčních společností vyšlo najevo, že všechny společnosti mají jasně definovanou jednu misi a vizi, a tak další logickým cílem byla úprava této oblasti s definovaným cílem.

- Popis cíle č. 3: definice jedné přesné mise a jedné výstižné vize společnosti
- Odpovědnost a termín: majitelé společnosti / do konce roku 2021
- Program k dosažení: 1. organizace moderovaného brainstormingu za účelem jejich stanovení, využití služeb firemního koučinku 2. aplikace nové mise a vize na všechny využívané marketingové zdroje a všechny zaměstnance, 3. zaimplementování nové mise a vize do Politiky společnosti
- Hodnocení dosažení cíle: splněno v případě, že jsou implementovány všechny body uvedené v programu k dosažení

Cíle včetně programů byly takto definovány. Nyní již chybělo jen jako v předchozím bodě zpracování formou oficiálního dokumentu a jeho interní vydání. I tento bod byl přenesen do seznamu bodů k dopracování, viz. tabulka č. 4.

Tímto byly splněny základní požadavky normy ISO 9001 na dokumentované informace a společnost se tak přiblížila bodu, kdy bude nutné rozhodnout o certifikaci stávajícího systému managementu kvality, aby bylo možné definovat další postup, který je závislý na tomto rozhodnutí.

## **3.2 Návrh dalšího postupu pro případnou certifikaci QMS**

Bohužel až v tomto bodě došlo k tomu, že si vedení společnosti uvědomilo, že se již odvedlo velké množství práce, vynaložili se nemalé zdroje a úsilí, ale zatím není jasné, kolik by stála certifikace třetí nezávislou stranou sama o sobě. Autorka tak byla požádána, byla jí dána pravomoc komunikovat se zainteresovanou stranou nazývanou certifikační společnost, aby prověřila finanční náročnost celého procesu.

### **3.2.1 Proces certifikace**

Před samostatnou analýzou je nutné ještě popsat proces samostatné certifikace, který je dle Hykše a kol. (2016) obsažena ve Směrnici ISO 19011. Norma ISO 9001 není pro žádnou společnost závazná do chvíle, než se udělá strategické rozhodnutí o certifikaci a podepíše smlouvu s certifikační společností. Poté musí popsat a oficiálně nastavit svůj systém managementu kvality podle požadavků normy a od této chvíle jsou pro ni požadavky normy závazné. Existují však dva požadavky, které musejí být splněny, než dojde k prvnímu setkání společnosti s přiděleným auditorem. Mezi tyto požadavky patří provedení prvního interního auditu dle požadavků článku normy č. 9.2. a posléze musí být provedeno alespoň jedno přezkoumání systému managementu, na které jsou uvedeny požadavky v kapitole 9.3. Pro toto přezkoumání je vžitý pojem „management review“.

Po splnění těchto dvou požadavků se provede tzv. audit úrovně jedna, označovaný jako Stage 1, který prověří jejich splnění a zároveň prověří stupeň plnění všech požadavků na dokumentované informace. Až když je potvrzena shoda s těmito základními požadavky, lze přistoupit k plnohodnotnému auditu, která se nazývá Stage 2.

V případě, že je v průběhu auditu potvrzena shoda se všemi požadavky, k jejichž přezkoumání dochází formou tzv. vzorování, protože není v možnosti auditora prověřit jeden požadavek normy za druhým, ale jeho cílem je prověřování fungování systému managementu kvality, dojde k uzavření auditu a již nic nebrání vydání certifikátu. Pokud je identifikována neshoda, je nutné, aby organizace analyzovala kořenovou příčinu a zavedla efektivní nápravné opatření. Po

představení takto připraveného plánu k systémovému odstranění kořenové příčiny a jeho akceptací auditorem opět dochází k uzavření auditu a vystavení certifikátu. Smlouva s certifikační společností se uzavírá na období třech let, přičemž v prvním roce je proveden certifikační audit ve dvou stupních, v dalších dvou letech dochází k ročním kontrolním auditům, které nemusí být v tak velkém rozsahu jako audit certifikační a pokud je podepsána nová smlouva mezi zákazníkem a certifikační společností, ve čtvrtém roce dochází k tzv. recertifikačnímu auditu, který je opět proveden v plném rozsahu.

### 3.2.2 Vyhodnocení nabídek certifikačních společností

Zplnomocněná autorka oslovila tři certifikační společnosti, které nebudou jmenovány. Výsledek cenových nabídek je uveden v tabulce číslo 3.

Z pohledu finanční náročnosti nejlépe vychází nabídka společnosti 1. Při analýze smluvních podmínek však došlo ke zjištění, že certifikace je nabízena s podmínkou, že tato společnost provede přípravu veškeré dokumentace pro stanovení systému managementu kvality a pro provedení auditu v celkové hodnotě 27 000 Kč. V tomto případě se dostáváme do cenově srovnatelné hladiny ostatních dvou společností, ale z tohoto důvodu byla společnost vyloučena z výběrového řízení, protože bylo podezření na porušení pravidel nezávislosti auditorů, které uvádí Hykš a kol. (2016).

**Tab. 2 Výsledek nabídkového řízení pro certifikaci**

Název certifikační organizace	Certifikační audit 2021	Kontrolní audit 2022	Kontrolní audit 2023	Celkem za 3letý cyklus
Společnost 1	18 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	<b>36 000 Kč</b>
Společnost 2	27 900 Kč	16 500 Kč	16 500 Kč	<b>60 900 Kč</b>
Společnost 3	34 000 Kč	17 000 Kč	17 000 Kč	<b>68 000 Kč</b>

Zdroj: (vlastní šetření)

### 3.3 Strategické rozhodnutí ohledně certifikace

Na základě předložených nabídek certifikačních společností, které byly ve výši, kterou společnost neočekávala a při přičtení dalších vícenákladů na zkušeného konzultanta, neboť vedení si bylo vědomo, že tento proces certifikace není schopno zvládnout pouze za využití interních zdrojů, došlo ke strategickému rozhodnutí, že certifikace bude prozatím odložena a nebude se pokračovat ani v dalších definovaných krocích, které pro případ certifikace uvádí obrázek číslo 7. Termín splněný by byl doplněn v případě, že by se proces certifikace v budoucnu obnovil.

Takto zdokumentovaný systém řízení kvality však bude společností využíván, budou prováděny pravidelné interní audity i přezkoumání systému managementu, a to vše pro případ, že by se vyskytl projekt, pro který by zákazník certifikaci vyžadoval.

**Tab. 4 Seznam bodů k dopracování**

Pořadí	Stručný popis úkolu	Odpovědná osoba	Termín splnění
1.	Vytvoření přehledné KPI tabulky s periodou přezkoumávání jejich plnění	Majitelé	
2.	Vytvoření analýzy jednotlivých procesů s doplněním rizik a příležitostí	Majitelé	
3.	Vytvoření registru interních/externích aspektů včetně analýzy rizik	Majitelé	
4.	Příprava Příčky kvality/Kontextu společnosti – řídicí dokument QMS	Majitelé	
5.	Příprava vzdělávacího plánu všech zaměstnanců včetně systému hodnocení jeho efektivnosti	Majitelé	
6.	Definovat jednotnou metodiku pro hodnocení spokojenosti zákazníka	Majitelé	
7.	Vydat Politiku kvality a Cíle kvality formou oficiálního dokumentu a seznámit s nimi všechny zaměstnance	Majitelé	
8.	Provedení interního systémového auditu	Majitelé	
9.	Provedení přezkoumání vedením po „uzávěrce“ roku 2020	Majitelé	

Zdroj: (vlastní tvorba)

## **Závěr**

Cílem této práce bylo popsat a nastavit systém managementu kvality ve společnosti poskytující služby v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby byl připraven na oficiální certifikaci třetí nezávislou stranou. Z podstaty provedeného šetření lze konstatovat, že došlo ke splnění cíle. Systém je pomocí fungujících principů a stanovených misí a vizí popsán a nastaven. Analyzovaná společnost se však na základě finanční náročnosti dalších kroků zatím rozhodla proces přípravy na certifikaci pozastavit, ale zůstává tak připravena pro případ, že by v budoucnu nutnost certifikace vzešla z požadavků zákazníka. Systém zůstává ve společnosti zachován a je aktivně používán, aby případná certifikace v budoucnu nebyla příliš náročným krokem.

## Seznam literatury

### *Knihy a monografické publikace:*

HNÁTEK, Jan, Otakar HRUDKA, Ondřej HYKŠ, Miroslav JEDLIČKA, Miroslav STANĚK, Elena STIBŮRKOVÁ, Marie ŠEBESTOVÁ a Milan TRČKA. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.

HYKŠ, Ondřej, Kristýna CHALOUPKOVÁ, Daniel KARDOŠ, et al. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 19011: směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: Česká společnost pro jakost, [2019?]. ISBN 978-80-02-02854-3.

CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Vydání: třetí. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016. ISBN 978-80-905896-5-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

BLANCHARD, Kenneth H., Patricia ZIGARMI a Drea ZIGARMI. *Leadership & minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Přeložil Štěpánka COLLINS. Praha: Dobrovský, 2017. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-073-1.

### *Webové stránky:*

*Mezinárodní organizace pro normalizaci* [online]. Místo vydání: Geneva, Switzerland Vydavatel: International Organization for Standardization, 2021, [30. 11. 2021]. Dostupné z: URL. [www.iso.org](http://www.iso.org)

*Clifton Strengths Solutions* [online]. Místo vydání: Vydavatel: Gallup, Inc., 2021 [30. 11. 2021]. Dostupné z: URL. <https://www.gallup.com/home.aspx>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Demingův cyklus PDCA pro neustálé zlepšování.....	15
Obr. 2 Organizační struktura společnosti ABC .....	17
Obr. 3 Procesní mapa .....	29

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Požadavky na udržování dokumentovaných informací .....	27
Tab. 2 Rozsah systému managementu kvality .....	28
Tab. 2 Výsledek nabídkového řízení pro certifikaci .....	34
Tab. 4 Seznam bodů k dopracování.....	35

## **Seznam příloh**

Příloha 1 SWOT analýza společnosti ABC.....	40
Příloha 2 Rozdělení kapitol normy ISO 9001 podle cyklu PDCA.....	41



## Příloha 1 SWOT analýza společnosti ABC

<b>Název</b>	SWOT analýza společnosti ABC	<b>Autor: Zuzana Krčmaříková</b>	
<b>Datum</b>	16.11.2020		

Pozitiva			Negativa				
STRENGTHS SILNÉ STRÁNKY			WEAKNESSES SLABÉ STRÁNKY				
	Váha	Známka		Váha	Známka		
1	proaktivní a motivovaný team	0,2	8	1	málo aktivní marketingová činnost	0,3	2
2	široké portfolio služeb	0,2	8	2	malá společnost bez ambicí k růstu	0,1	4
3	velmi dobrá znalost a orientace v oboru	0,1	8	3	nízká úroveň zastupitelnosti ve společnosti	0,3	4
4	pozitivní zpětná vazba od zákazníků	0,25	10	4	rozdílná úroveň teamu při využití informačních technologií	0,2	8
5	jasná firemní kultura a hodnoty	0,25	10	5	rozdílná úroveň zkušeností specialistů	0,1	8
<b>SUMA</b>		<b>9</b>		<b>SUMA</b>		<b>4,6</b>	
OPPORTUNITIES PŘÍLEŽITOSTI			THREATS HROZBY				
	Váha	Známka		Váha	Známka		
1	noví zákazníci/projekty v regionu	0,2	6	1	ztráta zákazníků	0,5	4
2	certifikace ISO 9001	0,2	8	2	finanční nestabilita zákazníků	0,1	6
3	lockdown – využití moderních technologií	0,2	10	3	diverzifikace rizik – jednooborové zaměření (automotive)	0,2	2
4	talentové poradenství	0,2	10	4	pandemická situace – vládní nařízení	0,2	4
5	doplňkové služby – koučink	0,2	8	5	legislativní změny	0,1	8
<b>SUMA</b>		<b>8,4</b>		<b>SUMA</b>		<b>4,6</b>	

<b>SWOT – výsledek</b>	<b>Celkové skóre 8,2</b>
------------------------	--------------------------

<b>STRENGTHS SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>9</b>
<b>WEAKNESSES SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>4,6</b>
<b>Celkové skóre INTERNÍ</b>	<b>4,4</b>
<b>OPPORTUNITIES PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>8,4</b>
<b>THREATS HROZBY</b>	<b>4,6</b>
<b>Celkové skóre EXTERNÍ</b>	<b>3,8</b>

Známka	
Pozitiva	0 nejhorší 10 nejlepší
Negativa	0 nejhorší 10 nejlepší

## Příloha 2 Rozdělení kapitol normy ISO 9001 podle cyklu PDCA

Zdroj: Hnátek a kol. (2016)

Plánuj		Dělej		Kontroluj	Jednej	
Kontext organizace Kapitola 4	Vedení Leadership Kapitola 5	Plánování Kapitola 6	Podpora Kapitola 7	Provoz Kapitola 8	Hodnocení výkonnosti Kapitola 9	Zlepšování Kapitola 10
4.1. Porozumění organizaci a jejímu kontextu	5.1 Vedení a závazek	6.1. Opatření pro řešení rizik a příležitostí	7.1. Zdroje	8.1. Plánování a řízení provozu	9.1. Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování	10.1. Obecně
4.2 Porozumění potřebám a očekávání zainteresovaných stran	5.2. Politika	6.2.Cíle kvality a plánování jejich dosažení	7.2. Kompetence	8.2. Požadavky na produkty a služby	9.2.Interní audit	10.2. Neshoda a nápravné opatření
4.3. Určení rozsahu systému managementu kvality	5.3. Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	6.3.Plánování změn	7.3.Povědomí	8.3. Návrh a vývoj produktů a služeb	9.3. Přezkoumání systému managementu	10.3. Neustálé zlepšování
4.4. Systém managementu a jeho procesy			7.4.Komunikace	8.4. Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb		
			7.5. Dokumentované informace	8.5. Výroba a poskytování služeb		
				8.6.Uvolňování produktů a služeb		
				8.7. Řízení neshodných výstupů		

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Zuzana Krčmaříková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zavedení systému managementu kvality dle ISO 9001:2015 ve společnosti poskytující služby v oblasti řízení lidských zdrojů		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	29		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	4		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce se zaměřuje na popis stávajícího systému managementu kvality ve společnosti poskytující služby v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem práce bylo projít požadavky normy ISO 9001:2016 a porovnat je s aplikovanými zásadami a principy, které jsou ve společnosti nastaveny. Hlavním zjištěním bylo, že společnost prakticky požadavky této normy plní, ale je potřeba je správně zachytit a z dokumentovat s dokumentací systému managementu kvality. Toto se ve velké míře v práci podařilo, avšak na základě provedené analýzy finanční nákladovosti procesu oficiální certifikace bylo vedením společnosti učiněno strategické rozhodnutí, že v procesu oficiální certifikace pokračovat nebude, nadefinovaný a popsáný systém managementu kvality bude i však nadále aplikovat a využívat.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>ISO 9001:2016  QMS systém řízení managementu kvality  Certifikace  HR oblast řízení lidských zdrojů</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Zuzana Krčmaříková</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Implementation of a quality management system according to ISO 9001: 2015 in a company providing services in the field of human resources management</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ – Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2021</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>29</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>3</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>4</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>2</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on the description of the current quality management system in a company providing services in the field of human resources management. The aim of the thesis was to go through the requirements of the ISO 9001: 2016 standard and compare them with the applied principles and principles that are set in the company. The main finding was that the company practically meets the requirements of this standard, but it is necessary to capture them correctly and document them with the documentation of the quality management system. This was largely successful but based on the analysis of the financial cost of the official certification process, the company's management made a strategic decision not to continue the official certification process but will continue to apply and use the defined and described quality management system.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Standard ISO 9001:2016</b>  <b>QMS quality management system</b>  <b>Certification</b>  <b>HR human resources</b></p>		

