

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

Olomouc 2012

Bc. Radek Týmł

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

INTERNÍ AUDIT PODLE NORMY ISO 9001 VE FIRMĚ
GG INTERSTYL, S.R.O.

Diplomová práce

Autor: Bc. Radek Týmł

Vedoucí práce: Ing. Martin Drastich, Ph.D., MBA

Olomouc 2012

(naskenované a podepsané zásady)

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Interní audit podle normy ISO 9001 ve firmě GG Interstyl, s.r.o.“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Martinovi Drastichovi, Ph.D., MBA za odborné vedení, za cenné rady, připomínky a také za trpělivost, kterou se mnou měl. Děkuji také Ing. arch. Zdenku Grňákovi a slečně Lindě Kolářové za vstřícnost a poskytnutí potřebných odborných materiálů.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 POZNATKY Z OBLASTI MANAGEMENTU KVALITY A ISO NOREM.....	10
1.1 Pojetí kvality a definice pojmu kvalita.....	10
1.1.1 Kvalita výrobku.....	12
1.1.2 Kvalita služby.....	13
1.1.3 Kvalita procesu.....	13
1.2 Historický vývoj.....	14
1.3 Management kvality.....	15
1.3.1 Zásady managementu kvality.....	18
1.3.2 Funkce managementu kvality.....	19
1.3.3 Základní principy a koncepce managementu jakosti.....	19
1.4 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO.....	20
1.4.1 Požadavky na dokumentaci normy ČSN EN ISO 9001:2009.....	22
1.4.2 Struktura ČSN EN ISO 9001:2009.....	24
1.4.3 Certifikace.....	25
1.4.4 Interní audity.....	26
1.5 Principy přístupu Evropské unie k zabezpečování jakosti.....	28
1.6 Význam jakosti v tržním prostředí.....	29
1.7 Nezastupitelnost člověka v managementu jakosti.....	31
1.8 Neustálé zlepšování firmy.....	32
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GG INTERSTYL, s.r.o.....	37
2.1 Základní fakta o společnosti GG Interstyl, s.r.o.....	37
2.2 Hlavní předmět činnosti.....	37
2.3 Zavedení normy ISO 9001 do firmy GG Interstyl, s.r.o. v roce 2007.....	38
2.4 Postup pro získání certifikátu v roce 2007.....	39
3 INTERNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI GG INTERSTYL, S.R.O.....	41
3.1 Odpovědnost managementu.....	42
3.1.1 Máte v pořádku Příručku kvality?.....	42
3.1.2 Máte vytvořenou Politiku kvality?.....	43
3.1.3 Stanovujete každoročně Cíle kvality?.....	44
3.1.4 Jsou ve firmě stanoveny odpovědnosti a pravomoci pracovníků?.....	45
3.1.5 Jakou formou probíhá ve společnosti interní komunikace?.....	47
3.2 Management zdrojů.....	48
3.2.1 Máte kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní funkce?.....	48
3.2.2 Má společnost vytvořenou infrastrukturu?.....	49
3.2.3 Pořádáte školení pro zaměstnance?.....	51

3.2.4	Provádíte vyhodnocení efektivity školení?	52
3.2.5	Provádíte zápisy z porad?.....	53
3.3	Realizace produktu	55
3.3.1	Máte vytvořen plán údržby strojního vybavení?	55
3.3.2	Máte stanoven postup při reklamaci a vytvořenou knihu reklamací?	57
3.3.3	Máte vytvořenou knihu zakázek?.....	58
3.3.4	Hodnotíte úspěšnost realizace nabídek?.....	59
3.3.5	Máte vytvořenou evidenci dodavatelů?.....	61
3.4	Měření, analýzy a zlepšování	63
3.4.1	Provádíte analýzy spokojenosti zákazníka?	63
3.4.2	Provádíte analýzu hodnocení dodavatelů?	65
3.4.3	Provádí společnost analýzu hodnocení vlastních zaměstnanců?.....	66
3.4.4	Provádíte ve firmě analýzu reklamací?	68
3.4.5	Má firma vytvořen plán interních auditů na každý rok?	69
3.5	Celkové hodnocení interního auditu.....	70
	ZÁVĚR	71
	SUMMARY	73
	ANOTACE.....	75
	SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY.....	76
	SEZNAM ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Moderní doba klade neustále vyšší a vyšší nároky na úroveň kvality poskytovaných služeb či nabízených výrobků. Jednotlivé společnosti jsou v rámci konkurenčního boje nuceny na tento fakt reagovat, protože požadavky zákazníka jim stále více znemožňují vstupovat na trh s nekvalitními výrobky nebo službami. Společnost, která je držitelem certifikátu a dbá na dodržování zásad systému managementu kvality, má v prostředí otevřeného trhu velkou výhodu oproti jiným společnostem, jejichž vedení nevěnuje této problematice dostatečnou pozornost. Splnění jednotlivých kritérií v rámci systému managementu kvality odděluje úspěšné firmy od těch neúspěšných prostřednictvím řízení společnosti, dodávek zboží či služeb a spokojenosti zákazníka. Důležitou roli také hraje schopnost přizpůsobení se změnám v tržním prostředí, což dodržování managementu kvality umožňuje.

Inovace v oblasti managementu kvality musí v první řadě vyjít vstříc zákazníkovi, neboť neexistuje výrobce, který by nebyl závislý na penězích svých zákazníků. Náročnost zákazníka tkví v jeho lepší informovanosti, větším výběru a schopnosti rozlišovat míru prospěchu, která poté plyne ze samotného zakoupení. Jakost tedy přímo působí na výnosy a náklady organizace, čímž se formuje její hospodaření.

Podpora jakosti je nejen na úrovni podnikatelských subjektů, ale i na úrovni státní. Ve vyspělých zemích berou státní orgány v potaz pozitivní vliv kvalitních výrobků a služeb na export a na celkovou kvalitu života svých občanů. Není tedy překvapením, že mnohé státy vedou politiku podpory jakosti ve formě vzdělávání, šíření povědomí o jakosti a jejích přínosů společnosti či vytváření vhodného prostředí pro růst podpory jakosti.

Jakost momentálně zaujímá mezi konkurenty jednu z nejdůležitějších položek s ohledem na jejich prezentaci a pozici na trhu. Nesmírně obtížné je pro společnosti splnit požadavek vysoké kvality při stále sílícím tlaku na snižování výrobních nákladů. V poslední dekádě se poptávka po certifikaci ISO 9001 citelně zvýšila ze strany dodavatelů i odběratelů. Dodavatelé se po obdržení certifikace stávají konkurenceschopnějšími a odběratelé mají jistou formu záruky, že dodavatel dbá na dodržování stanovených pravidel.

V mé diplomové práci se budu zaměřovat na aplikaci normy ČSN EN ISO 9001:2009 na konkrétní podmínky firmy, která nabízí komplexní služby zahrnující poradenství, architektonické návrhy, design, výrobu nábytku, zajištění všech interiérových prvků, provedení stavebních úprav a montáže interiérů.

Hlavním cílem mojí diplomové práce je provést interní audit ve zvolené firmě a navrhnout případná řešení pro zlepšení chodu společnosti.

Diplomová práce má 3 hlavní kapitoly. První kapitola je teoretickou částí a zaměřím se v ní na obecný popis systému managementu kvality, jeho zásad, funkcí a koncepcí. Zmíním zde historický vývoj vnímání kvality a hlavně vysvětlím samotné pojetí kvality. Čtenáři bude přiblížen přístup Evropské unie k problematice jakosti, význam lidských zdrojů v dodržování zásad systému managementu kvality a také princip neustálého zlepšování. Zejména však objasním pojem ISO, budu jmenovat základní normy koncepce ISO a také požadavky na dokumentaci normy ČSN EN ISO 9001:2009 a problematiku certifikace spolu s prováděním interních auditů.

Druhá a třetí kapitola jsou praktickou částí mé diplomové práce. Ve druhé kapitole představím čtenáři společnost GG Interstyl, s.r.o., její vedení, hlavní předmět činnosti, zavedení systému managementu kvality a proces certifikace spolu se získáním certifikátu.

V poslední kapitole provedu interní audit firmy GG Interstyl, s.r.o. a poté podle výsledků auditu navrhnu doporučení ke zlepšení.

Konečný výstup z interního auditu bude výsledek, do jaké míry firma splňuje požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, vyjádřený v procentech a bodovým ohodnocením spolu se slovní klasifikací.

1 POZNATKY Z OBLASTI MANAGEMENTU KVALITY A ISO NOREM

1.1 Pojetí kvality a definice pojmu kvalita

Pokud se chceme hlouběji zabývat managementem kvality, je nezbytné si nejprve objasnit význam pojmu „jakost“. Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení tohoto pojmu. Podle Vebera¹ jsou následující:

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

Nenadál a kol.² uvádí, že dle normy ISO 9000:2000 může kvalita (jakost) být dále charakterizována jako: „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. Nenadál se dále zmiňuje o tom, že požadavek je potřeba nebo očekávání, které:

- jsou stanoveny spotřebitelem (zákazníkem),
- jsou stanoveny závazným předpisem,
- se obvykle předpokládají.

Inherentní znaky jsou často považovány za „znaky jakosti“, které lze členit na znaky měřitelné a atributy. Pro spokojenost zákazníků jsou často různé atributy (např. příjemné vystupování, vůně, chuť apod.) rozhodující pro konečnou spokojenost, přestože není možné je číselně vyjádřit. Každý uživatel si vytváří postoj k danému

¹ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 19

² NENADÁL J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 8

produktu prostřednictvím míry jeho užitku, což klade na daný produkt určité nároky. Důležitou roli hrají také požadavky zákazníka, které se však mění v čase a podle Nenadála³ jsou ovlivňovány širokou škálou různých faktorů:

- biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav)
- sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, společenského postavení a finančního ocenění)
- demografických (klima a lokalita, v níž žije, a jim odpovídající spotřebitelské zvyklosti)
- společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění a názory odborníků)

Pro uspokojení potřeb zákazníků musí jakost obsáhnout naprosto vše, co vede k výsledku, neboť schopnost obstát u spotřebitele vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu. Proto je nezbytné zmínit nejen *jakost výrobku* (hmotná podoba) či *jakost služby* (nehmotná podoba), ale i *jakost procesů* (stroje, zařízení atd.). Z důvodu vzájemné interakce těchto rovin dochází v podnicích k zaměření se na optimalizaci vynaložených nákladů s cílem dosáhnout na maximálně možnou spokojenost zákazníka. Není tedy divu, že se po celém světě velmi intenzivně rozvíjejí tzv. systémy managementu jakosti (systémy jakosti).

Zabezpečování jakosti spočívá ve všech fázích, které vedou až k uvedení finálního produktu na trh a v dnešní době již prakticky není možné podcenit žádnou z těchto fází. Pokud podnik zaměří svou pozornost již v počátku na kvalitní marketingový průzkum trhu, tak má poté v následujících fázích slušný základ pro další rozvoj, který může končit např. poskytováním pogaranního servisu. Jestliže by měl být zákazník spokojen na 100%, tak by došlo ze strany podniku k naplnění tzv. totální jakosti. Máme tím na mysli naprostou dokonalost, které je však prakticky nemožné dosáhnout v jakémkoliv odvětví a výrobci se jí pouze snaží co možná nejvíce přiblížit.

³ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 10

Podle Nenadála a kol.⁴ je však míra tohoto přiblížení závislá na dokonalosti podnikového systému jakosti a zkušenosti v této souvislosti ukazují, že zákazníkem vnímaná realita na trhu, tzn. výsledná jakost, je pouze asi 50% tohoto ideálu, pokud není ve firmě preferován tzv. zákaznický přístup k zabezpečování jakosti. Dalších 50% pak představují ztráty na jakosti.

1.1.1 Kvalita výrobku

Hmotné produkty musí splňovat určité požadavky, mezi něž patří:

- funkčnost (každý výrobek je vyroben pro zcela konkrétní účel, čímž uspokojuje základní potřebu zákazníka o smysluplnosti nákupu)
- estetická působivost (pro výrobce je jedním z nejobtížnějších úkolů splnit požadavky na vzhledové charakteristiky, přičemž u některých výrobků je nezbytné podřídit se požadavkům na základní funkce či ergonomické vlastnosti)
- nezávadnost (požadavky na nezávadnost jsou kladeny zejména z hlediska zdravotního, hygienického, bezpečnostního či z hlediska ekologické vhodnosti)
- ovladatelnost (výrobek by neměl v žádném případě zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti)
- trvanlivost (životnost výrobků se v dnešní době oproti minulosti dost zkrátila zejména kvůli vysoké dynamice inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti apod.)
- spolehlivost (výrobce musí dbát při návrhu a vývoji na požadavek zákazníka, který očekává koupi výrobku bez závad)
- udržovatelnost (požadavky zákazníků jsou z tohoto pohledu specifické, avšak vesměs se shodují ve snadné a jednoduché údržbě)

⁴ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 23

1.1.2 Kvalita služby

Služba je produkt v nehmotné podobě a lze říci, že se jedná o činnost odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Poskytování služeb vyžaduje odbornou způsobilost, přičemž zákazníci zohledňují i jiné aspekty, jako spolehlivost, dostupnost, vlídné zacházení, vhodné prostředí či pružnost. U služeb se však neplní tyto požadavky lehce, protože je u nich velmi složité nalézt měřitelné znaky jakosti. Produkty mají v tomto ohledu mnohem větší výhodu, neboť měřitelnost znaků jakosti je poměrně objektivní. Výhoda služeb oproti výrobkům je však fakt, že lze zohlednit individuální přání zákazníka a tím podle potřeby zasahovat do procesu poskytování služeb.

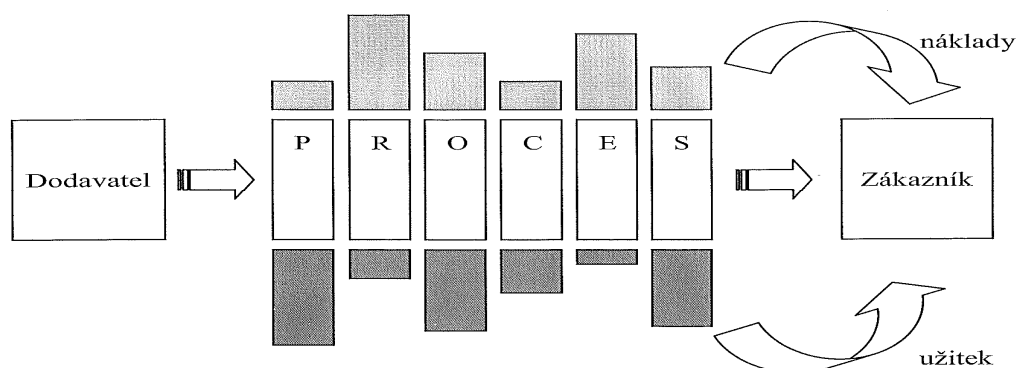
1.1.3 Kvalita procesu

Veber⁵ říká, že proces je definován podle normy ČSN EN ISO 9000:2005 jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“. Moderní management si klade za cíl, aby se předcházelo během procesu odchylkám od správného průběhu procesu. Průběžná kontrola a řízení procesu vede k odstranění možných chyb ještě předtím, než vznikne konečný produkt. Zabezpečování jakosti je tedy realizováno díky procesnímu přístupu.

Na kvalitu procesu působí celá řada dílčích kvalit jako lidé, stroje, materiál, metody, prostředí nebo měření. Zejména zaměstnanci rozhodují o tom, zda kvalita procesu bude či nebude zachována. Rozhodující je pro zaměstnavatele tzv. osobní kvalita zaměstnance, která obsahuje nejrůznější charakteristiky osobnosti (např. komunikativnost, samostatnost, charisma, disciplinovanost, schopnost pracovat v týmu či pružnost). Pro zaměstnavatele jsou samozřejmě velmi důležité odborné znalosti uchazeče o pracovní místo či již stálého zaměstnance, ale tzv. osobní kvalita mnohdy rozhoduje buď o přijetí, nebo o setrvání v zaměstnání.

⁵ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 26

Obrázek č.1 Proces představuje posloupnost a/nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka



Zdroj: BRIŠ, P.⁶

1.2 Historický vývoj

V historii lidstva není slovo kvalita ani zdaleka neznámé. V dobách Mezopotámie bylo kupříkladu stanoveno, že pokud stavitel zhotoví dům, jehož konstrukce se zřítí a usmrtí majitele, pak je mu trestem také smrt. V dobách Říma zase dbali architekti na to, aby cihly vyschly rovnoměrně a byly tedy kladeny na jaře i na podzim. Vznik cechů v době středověku dokumentuje dozor nad jakostí nejrůznějších řemesel. Významnou roli začaly hrát v oblasti jakosti také manufaktury a kontrola ze strany státu, neboť v době rozvoje obchodu bylo stále více zapotřebí výrobky ochraňovat. V 19. století bylo v Anglii nařízeno, že importované zboží musí být označeno, aby byl znám původ. Dodnes je tedy používáno označení „made in...“.

Ve 20. století došlo k největšímu rozvoji systémů zabezpečování jakosti prostřednictvím různých stádií. Na začátku století se vyskytl tzv. model řemeslné výroby, který byl např. u obuvníka založen na tom, že byl v přímém kontaktu se zákazníkem a snažil se vyhovět jeho požadavkům, i když za cenu nízké produktivity práce. V letech dvacátých došlo k zavádění výrobních linek pro větší objemy výroby.

⁶ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 78

Funkce technických kontrolorů zastávali ti nejzkušenější z dělnických profesí. Ke zrodu modelu výrobních procesů s výběrovou kontrolou došlo zásluhou Američanů Romiga a Shewarta, kteří objevili první statistické metody kontroly. Jejich odpovědnost za jakost však nebyla sdílána i dalšími skupinami pracovníků, protože si začali jednoduše myslet, že se jich péče o jakost už netýká. Druhá světová válka podstatně ovlivnila důraz na zlepšení jakosti výroby a také jejího plánování, což mělo za následek nezbytnost provádění pravidelných měření a následného vyhodnocování.

Základním kritériem pro ověření kvality se staly normy, které tedy obsahovaly požadavky na hodnoty technických vlastností. Postupem času bylo zřejmé, že není dostačující pouze produkt bez vady, ale také se musel zohlednit vzhled, spolehlivost či úspornost výrobku, neboť po druhé světové válce se náročnost zákazníků zvětšila. Výrobci museli na tuto skutečnost reagovat a posléze zjistili, že o kvalitě se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce.

Velmi důležitou úlohu ve vývoji jakosti hrálo Japonsko, které jako jedno z prvních dokázalo aplikovat management kvality nejen ve sféře podnikatelské, ale i v neziskových organizacích. Japonci totiž pochopili, že tímto prospívají nejen podnikům, ale i celé společnosti. Dokázali svou snahu o statistické řízení procesů rozšířit do široké škály činností podniků a také do předvýrobních etap. Výsledkem tohoto snažení byl vznik Company Wide Quality Control (CWQC), považovaný za základ moderních systémů jakosti. Japonskou iniciativu v sedmdesátých letech dvacátého století velmi rychle následovaly i další vyspělé ekonomiky. Výsledkem tohoto snažení bylo roku 1980 ustanovení technické komise ISO/TC 176 a o sedm let později vznikly pro systémy řízení jakosti normy řady ISO 9000. V průběhu devadesátých let byly dvakrát revidovány a v současné době platí ISO 9001:2008. Česká republika používá označení ČSN EN ISO 9001:2009.

1.3 Management kvality

Vývoj kvality jde ruku v ruce s celkovým rozvojem společnosti. Požadavky nejsou kladeny pouze na výsledný produkt, ale i na kvalitu výrobního procesu. Organizace proto dbají na jakost výrobního materiálu či na kvalifikovanost nebo jiné podstatné kvality svých pracovníků.

Podnikatelé se primárně snaží o maximální možnou míru zisku, což by ale nemělo být na úkor kvality. Pro dlouhodobou pozici na trhu je nezbytné řídit se zásadami dodržování jakosti. Veřejný sektor je zcela jistě závislý na kvalitě veřejných služeb, které vypovídají o jeho úrovni. Soukromý i veřejný sektor by tedy měly usilovat o co možná největší míru kvality, protože přímo ovlivňují výkonnost ekonomiky státu.

Organizace jsou dnes mnohem více nuceny provádět marketingové průzkumy, protože jen tak mohou rozvíjet interakci mezi nimi a zákazníkem. Problematika hodnocení kvality je však velmi rozsáhlá, neboť je stále velkou neznámou, zda ji lze vůbec objektivně hodnotit. Jestliže se firmě vrací zákazníci, kteří šíří její dobrou pověst dále, pak se dá hovořit o kvalitě nabízeného zboží či služeb. Záleží však na náročnosti zákazníka a také na segmentu trhu, ve kterém se daná firma pohybuje. Proto musí neustále společnosti mít v zásobě strategie, jimiž dokážou oslovit co nejširší spektrum zákazníků.

Zavedením systému managementu kvality se zvýší zájem o požadavky klientů, čímž firma dává jasně najevo svůj záměr vyhovět zákazníkům. Podniková kultura a vedení lidí se ve společnosti zcela jistě posune k lepšímu a zaměstnanci dostávají tímto příležitost k osobnímu rozvoji. Ekonomické výsledky se tedy také začínají zlepšovat, protože dochází k uspokojení jak pracovníků, kteří tvoří motor firmy, tak zákazníků, bez jejichž prostředků by společnosti nemohly existovat.

Podle Vebera⁷ s ohledem na vývoj pojetí kvality v čase již v současné době nestačí, aby produkt splňoval pouze základní požadavky, tj. aby byl pouze funkční, např. aby oděv chránil před zimou. U výrobků se jedná také např. o trvanlivost, funkčnost, spolehlivost aj. U služeb např. o dostupnost či odbornou způsobilost.

Briš⁸ však zmiňuje, že ani splnění těchto znaků k uspokojení zákazníka nemusí stačit. Zákazník většinou požaduje, aby požadovaný produkt byl dodáván:

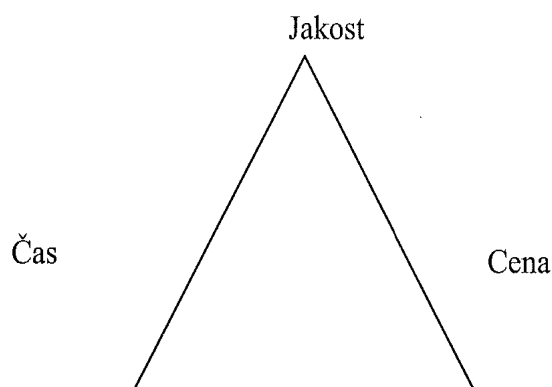
- v odpovídající kvalitě,
- za odpovídající cenu,
- ve správném čase.

⁷ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 26

⁸ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 10

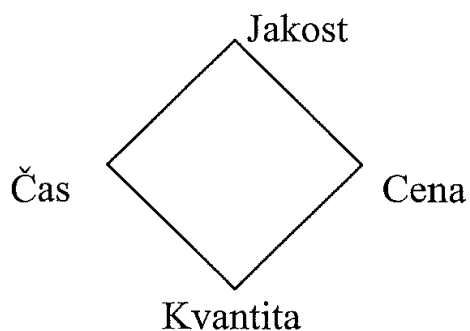
Pro úspěch organizace v 90. letech 20. století stačilo splnit tyto tři zmíněné požadavky, jež bývají označovány jako tzv. triáda úspěšnosti. Avšak tato dekáda zaznamenala obrovský vzestup důrazu na dodržování zásad managementu kvality a došlo k tomu, že k požadavkům na kvalitu, cenu a čas se počátkem 21. století přidal ještě požadavek na kvantitu a tím vznikl tzv. čtverec úspěšnosti.

Obrázek č.2 Triáda úspěšnosti



Zdroj: BRIŠ, P.⁹

Obrázek č.3 Čtverec úspěšnosti



Zdroj: BRIŠ, P.¹⁰

⁹ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 10

¹⁰ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 10

1.3.1 Zásady managementu kvality

Některé ze zásad managementu kvality se mohou zdát příliš obecné či dokonce naprosto samozřejmé, ale pro spoustu neúspěšných firem mohou znamenat ujasnění si Briš¹¹ uvádí podstatné zásady managementu kvality, na kterých jsou postaveny normy ISO 9000 a jsou směrodatné zejména pro řízení z úrovně vrcholového vedení organizace. Zároveň také dávají předpoklad pro podnikatelskou úspěšnost:

- **orientace na zákazníka** – její podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a dodávanými výrobky a/ nebo službami plnit jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání
- **vůdcovství** – pro nový anglický termín “leadership” je použit český termín “vůdcovství” ve smyslu osobního příkladu a angažovanosti vedoucích pracovníků, které vytvářejí a rozvíjejí kulturu organizace
- **zapojení pracovníků** – pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace
- **procesní přístup** – požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces
- **systémový přístup k managementu** – identifikování, porozumění, řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace
- **neustálé zlepšování** – trvalým cílem organizace je kontinuální zlepšování
- **přístup k rozhodování zakládající se na faktech** - efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů
- **vzájemně výhodné dodavatelské vztahy** – schopnost konkrétní organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy

¹¹ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 23

1.3.2 Funkce managementu jakosti

Nenadál a kol.¹² se dokonce zmiňuje o tom, že bez managementu jakosti, jako součásti řízení nemůže existovat žádná organizace a že každá organizace, i ta sebemenší, ho má. Dále uvádí následující oblasti, ve kterých spočívá náplň a funkce managementu jakosti:

- identifikace zákazníků
- identifikace potřeb zákazníků
- definice politiky organizace pro uspokojování potřeb zákazníků
- vývoj produktů naplňujících požadavky zákazníků
- realizace a dodávání těchto produktů zákazníkům
- poskytování poprodejní podpory zákazníkům
- zjišťování spokojenosti zákazníků
- uplatňování principu zpětné vazby

1.3.3 Základní principy a koncepce managementu jakosti

Nenadál a kol.¹³ uvádí tři základní koncepce managementu jakosti, které jsou ve světě nejpoužívanější:

- koncepce odvětvových standardů
- koncepce ISO
- koncepce TQM

Ve své diplomové práci zaměřuji svou pozornost na koncepci ISO, neboť mnou vybraná firma aplikuje v praxi jednu z norem, které patří do této koncepce. Osobně si myslím, že široké veřejnosti jsou normy z této koncepce nejvíce známé, protože v české republice vlastní certifikát norem ISO 9001 mnoho firem.

¹² NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 18

¹³ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 23

1.4 Koncepte managementu jakosti na bázi norem ISO

Nenadál a kol.¹⁴ uvádí že, v roce 1987 mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém jakosti. Původně šlo o pětici norem, nejčastěji označovaných jako normy řady ISO 9000. Dnes se jedná o označení ISO 9001. Samotná norma ISO 9001¹⁵ má svůj původ ve Velké Británii v 80. letech, kdy se rozšířila po celé Evropě a vytvořila tradici ověřování jejího plnění nezávislými certifikačními společnostmi. Zatímco na přelomu roku 2000 pocházelo více než 60% certifikovaných společností z Evropy, dnes většinu certifikátů drží firmy z Asie.

Nenadál¹⁶ uvádí některé charakteristické rysy této koncepce:

1. Diskutované normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost.
2. Normy řady ISO 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. V okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti podle některé z tzv. modelových norem ISO (tj. norem ISO 9001, 9002 nebo 9003), se stává tato norma pro daného producenta závazným předpisem.
3. Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Je proto velmi nebezpečné, jestliže si někteří řídicí pracovníci myslí, že jsou maximem dosažitelného.

ISO je zkratka pro mezinárodní normalizační institut International Organization for Standardization se sídlem v Ženevě. Tato známá organizace vydává mezinárodní normy s označením ISO v anglickém, německém a francouzském jazyce.

¹⁴ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 23

¹⁵ ISO.CZ. *ISO 9001*. [online] [cit. 2012-11-15] Dostupný z WWW: <http://www.iso.cz/?page_id=38>

¹⁶ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 23

Za základní normy jsou považovány následující¹⁷:

- ISO 9000:2005 (ČSN EN ISO 9000:2006) – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Obsahuje výklad zásad a základů managementu kvality a výklad nejdůležitějších pojmů týkajících se kvality a jejího zabezpečování.
- ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2006) – Systémy managementu kvality – požadavky. Tato norma bývá považována za normu kritériální, neboť se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování (auditování) implementovaného systému kvality.
- ISO 9004:2000 (ČSN EN 9004:2002) – Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Účelem této normy je poskytnout doporučení, která může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001.

Výše zmíněné normy spadají do systému řízení jakosti s označením QMS (Quality Management System). V současné době je systém QMS založen převážně na aplikaci norem řady ISO 9000. Vysvětlení pro označení používaných čísel uvedu např. na normě ISO 9001:2008. Číslo 9001 je pořadové číslo, které přidělí institut ISO a číslo za dvojtečkou označuje rok vydání normy (revize). Aktuální a platná je revize z roku 2008. V České republice vyšel český překlad této normy s ročním zpožděním. Proto norma vydaná v České republice nese označení ČSN EN ISO 9001:2009. Může se proto zdát, že česká norma je novější. Jedná se však o obsahově naprosto stejnou normu.

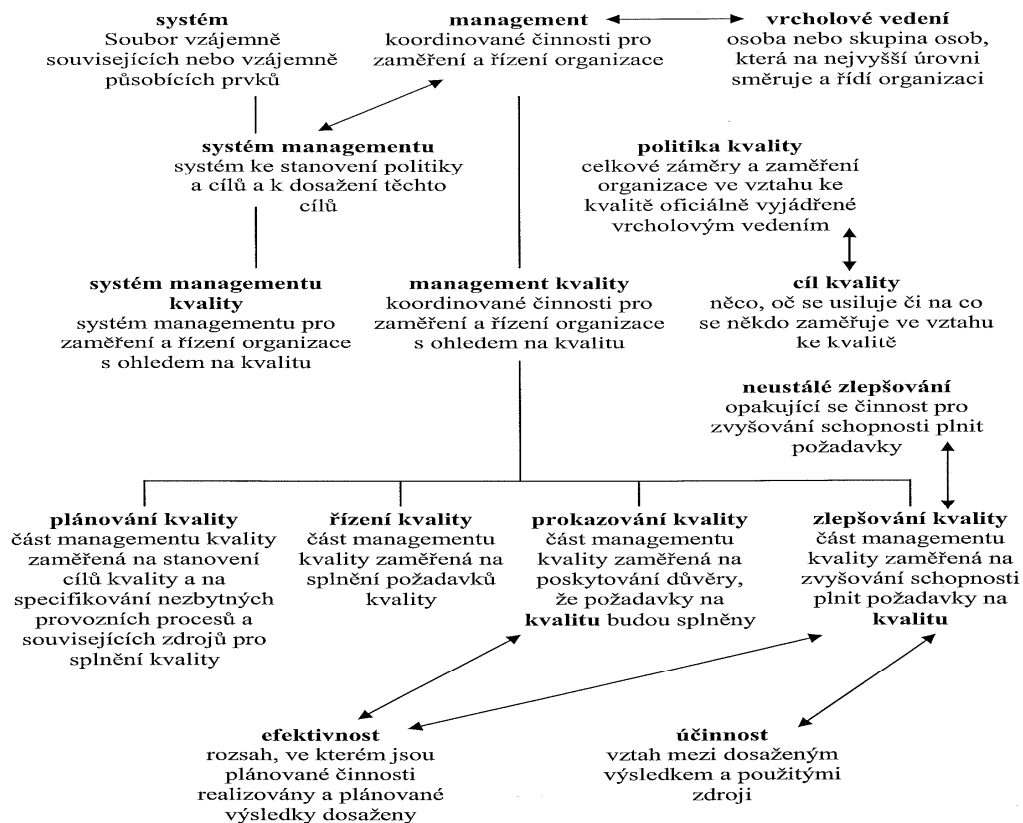
Norma ISO 9001 specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost, trvale poskytovat produkty v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníků. V nejbližší době je očekávána revize, která by však oproti předešlým neměla přinést podstatnější změny v požadavcích na systém managementu jakosti.

Požadavky normy ISO 9001 jsou obecně použitelné pro výrobní organizace

¹⁷ CQS. *ISO 9001*. [online] [cit. 2012-11-12] Dostupný z WWW:<<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>>

i pro služby. Uplatnit je lze ve všech odvětvích výroby a poskytování služeb ve strojírenství, zpracovatelském průmyslu a stavebnictví, ale i např. v oblasti poskytování zdravotní péče, v sektoru finančních služeb apod.

Obrázek č.4 Pojmy týkající se managementu kvality dle ISO 9000



Zdroj: BRIŠ, P.¹⁸

1.4.1 Požadavky na dokumentaci normy ČSN EN ISO 9001:2009

Podle Vebera¹⁹ je firemní dokumentace páteří chodu firmy a z hlediska řízení můžeme za dokument považovat jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou (manažerem) a má charakter trvalého příkazu. Dále říká, že dokumentace musí být čitelná, datovaná a snadno přístupná, udržovaná v pořádku

¹⁸ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 17

¹⁹ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 79

a po určenou dobu archivovaná, nově připravené či aktualizované dokumenty musí být přezkoumány a schváleny příslušnými pracovníky.

Existují dokumenty, které jsou nezbytné dle ISO 9001 pro všechny firmy, mezi něž patří následující:

- **Politika kvality** – zahrnuje odpovědnost k plnění požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu kvality, odpovídá záměrům organizace, poskytuje osnovu pro stanovení a přezkoumání cílů jakosti. Vrcholové vedení společnosti musí zajistit, aby byla přezkoumávána z hlediska kontinuity a vhodnosti. V případě, že není politika kvality již aktuální, je nezbytné schválit pro následující rok politiku kvality novou.
- **Cíle kvality** – musí být měřitelné a konzistentní s politikou jakosti. Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizační jednotky nebo úrovně v organizaci stanoveny cíle jakosti včetně cílů potřebných pro splnění požadavků na produkt.
- **Příručka kvality** – organizace musí vytvořit a udržovat příručku jakosti, která zahrnuje oblast použití systému managementu jakosti (včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění), dokumentované postupy vytvořené pro management jakosti nebo odkazy na tyto postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti.
- **Směrnice a řády kvality** – jedná se o rozšířené zpracování prvků z příručky kvality, které se přímo zaměřují na určitou oblast (např. péče o zákazníka).
- **Související záznamy** – musí se vytvořit a udržovat záznamy, aby se poskytly důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu jakosti. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a musí být možné je snadno vyhledat. Musí se vypracovat dokumentovaný postup, který stanoví nástroje řízení potřebné k identifikaci, ukládání, ochraně, vyhledávání, stanovení doby uchování a vypořádání záznamů.
- **Mapa procesů** – organizace musí aplikovat vhodné metody monitorování, pokud je to vhodné, měření procesů systému managementu jakosti. Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosáhnout plánované

výsledky. Není-li plánovaných výsledků dosaženo, musí se učinit náprava, popřípadě provést opatření k nápravě, aby se zajistila shoda produktu.

Briš²⁰ uvádí přínosy dokumentace pro organizaci:

1. zavedení jednotlivých postupů, tzn. pro výkon opakujících se (rutinních) činností, které mají vykonávat různí pracovníci, určuje jednotný postup; dokumentace musí být výsledkem standardizačního úsilí,
2. transparentnost, což znamená, že dokumentace dokládá určitý postup, i následně se na základě dokumentace může doložit správné provádění určité činnosti, procesu (v případě, že vzniknou pochybnosti o výsledku vztahujícímu se k určité činnosti, procesu)
3. uchování know-how instituce v obsahu dokumentace, tato skutečnost vyplyne zvláště na významu v případě, kdy daný postup zná úzký okruh pracovníků nebo dokonce jeden pracovník, který může z různých důvodů opustit instituci.

Dokumentace jednotlivých firem se může v jednotlivých případech lišit, protože závisí na druhu činnosti, kterou organizace vykonává a také na její velikosti. Proto je důležité, aby každá firma brala v potaz svůj rozsah činností a dbala na správné vedení dokumentace, která je nezbytnou součástí každé organizace.

1.4.2 Struktura ČSN EN ISO 9001:2009

Podle Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví má norma ČSN EN ISO 9001:2009 následující strukturu:

- Kapitola 0 – Úvod
- Kapitola 1 – Předmět
- Kapitola 2 – Citované normativní dokumenty
- Kapitola 3 – Termíny a definice
- Kapitola 4 – Systém managementu kvality (SMK)
 - V této kapitole je popsána dokumentace organizace.
- Kapitola 5 – Odpovědnost managementu
 - V této kapitole je jasně definován závazek vrcholového vedení

²⁰ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 61

organizace k rozvíjení a uplatňování SMK a neustálé zlepšování jeho efektivnosti tím, že plní požadavky zákazníka, vytváří politiku kvality, zajišťuje stanovení cílů kvality, provádí přezkoumání SMK vedením a zajišťuje dostupnost zdrojů.

- Kapitola 6 – Management zdrojů
 - Nutné zdroje (personální, finanční, materiálové a informační) pro uplatňování, udržování a neustálé zlepšování funkčního SMK identifikuje, plánuje a řídí vedení organizace. Odpovědnost za zajištění potřebných zdrojů nese pověřená osoba.
- Kapitola 7 – Realizace produktu
 - Vedení společnosti je odpovědné za to, že jsou stanoveny postupy, které zajistí, že všechny procesy budou probíhat podle stanovené dokumentace, s vhodným vybavením, za definovaných podmínek, odborně způsobilými zaměstnanci, bude zajištěno monitorování a měření výsledků procesů a přijímání opatření k jejich nápravě.
- Kapitola 8 – Měření, analýza, zlepšování
 - Organizace je nucena plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, aby byla zajištěna shoda produktu s požadavky a byly zdroje pro neustálé zlepšování efektivnosti SMK.

1.4.3 Certifikace

Briš²¹ definuje certifikaci jako postup, kterým třetí strana poskytuje písemné ubezpečení, že výrobek, proces, služba nebo osoba jsou ve shodě se specifikovanými požadavky.

Pro spotřebitele tedy představuje certifikace formu záruky, že konkrétní společnost dodržuje zásady a pravidla spojené s požadavky na obdržení certifikátu v rámci dané normy. Podle Nenadála a kol.²² se dá certifikace definovat jako činnost třetí strany, kterou prokazuje dosažení přiměřené důvěry, že náležitě identifikovaný výrobek, proces, kvalifikace personálu či systém kvality je ve shodě s předepsanou

²¹ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 156

²² NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 193 – 194.

normou nebo jiným normativním dokumentem. Dále dodávají, že těmito kritérii se musí řídit, aby byly uznávány na národní nebo evropské úrovni za způsobilé a spolehlivé při certifikaci systémů jakosti.

Nenadál a kol.²³ zmiňují pět etap, ve kterých probíhá proces certifikace:

- Úvodní etapa – tato etapa zahrnuje uzavření smlouvy a uvedení data, kdy dojde k udělení certifikátu.
- Interní audit – zde dochází ke zhodnocení dokumentace SMK, čímž si certifikační společnost ověřuje, zda byly naplněny požadavky certifikační normy.
- Certifikační audit – jedná se o zjišťování, zda skutečně vykonávaná činnost je v souladu s dokumentací SMK. Certifikace však platí 3 roky a musí být obnovena. Tento audit je prováděn auditorským týmem.
- Dozorový audit – probíhá formou namátkových kontrol a má za úkol ověřit, zda je systém kvality funkční
- Recertifikační audit – po uplynutí platnosti certifikátu provede certifikační orgán recertifikační audit v rozsahu certifikačního auditu. Cílem je tedy prodloužit platnost certifikátu zase na dobu tří let.

1.4.4 Interní audity

Veber²⁴ uvádí, že audity (prověrky) jakosti představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky (služby), tak na procesy, při kterých výrobky vznikají, předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti.

Interní audity SMK společnosti se periodicky opakují, aby bylo možno ověřit, zda činnosti týkající se SMK a dosažené výsledky jsou v souladu se specifikovanými požadavky, a aby se stanovila efektivnost tohoto systému. Interní audity probíhají formou kontroly jednotlivých úseků, metodou pohovorů s určeným pracovníkem, porovnáním předložené dokumentace a příslušných záznamů. Za obsah postupu, který je dokumentovaný a za zajištění jeho dodržování odpovídá představitel vedení pro kvalitu (PVK), za jeho dodržování externě zajištěný auditor.

²³ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 195

²⁴ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 105

Interní audity SMK jsou periodické a mohou být i mimořádné. Četnost periodických interních auditů SMK je naplánována v plánu interních auditů vždy na jeden rok. V záznamu o zjištěných odchylkách jsou stanoveny dva stupně: neshoda – porušení plnění požadavku dané kapitoly, nedostatek – drobná odchylka.

Za zpracování konkrétního programu – náplni auditu odpovídá vedoucí auditor. Externě zajištěný interní auditor je zodpovědný za provedení interního auditu SMK. Audit může provést sám nebo ve spolupráci s auditní skupinou, jejíž vytvoření v případě většího rozsahu prověřování iniciuje.

Vedoucí auditor je odpovědný za:

- dodržování plánu a programu auditu,
- pomoc při výběru dalších členů auditní skupiny,
- reprezentaci auditní skupiny vůči vedení prověřované organizační jednotky,
- plánování a vedení auditu,
- dodržování platných požadavků auditu,
- sdělování a vyjasňování požadavků auditu,
- efektivní a účinné provádění interních auditů,
- dokumentování zjištění při auditu,
- zpracování zprávy z interního auditu,
- ověření plnění nápravných opatření stanovených při předchozím auditu,
- uchování a ochranu dokumentů týkajících se auditu:
 - předkládání těchto dokumentů podle požadavků,
 - zajišťování stálé důvěrnosti těchto dokumentů,
 - diskrétní projednávání vyhrazených informací.

Představitel vedení pro kvalitu (PVK) je odpovědný za:

- plánování auditů,
- rozhodnutí jak postupovat v případě auditu,
- archivaci záznamů z auditů,
- vyhodnocení výsledků auditů pro potřeby přezkoumání vedením.

Vedoucí auditovaného pracoviště je odpovědný za:

- doprovod auditního týmu při posuzování na místě,
- návrh opatření k nápravě vyplývající z auditů,
- spolupráce s interním auditorem formou předkládání dokumentace, záznamů a formou pohovorů.

1.5 Principy přístupu Evropské unie k zabezpečování jakosti

Přístup EU k zabezpečování jakosti a posuzování shody je stanoven pro všechny členské země stejně bez rozdílu. Tento přístup je podle Nenadála a kol.²⁵ založen na určitých zásadách, které je nezbytné dodržovat a jimiž jsou:

1. Produkty legálně vyrobené v jedné členské zemi EU a splňující společné požadavky se mohou svobodně umisťovat i na trzích všech dalších členských zemí EU.
2. Všechny produkty umisťované na trhy EU jsou rozděleny do dvou skupin, označované jako *regulovaná*, resp. *neregulovaná sféra* podle potřeby plnit povinné požadavky v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví spotřebitelů a životního prostředí.
3. V rámci EU se uplatňují *společné procesy posuzování shody* produktů zejména pak u produktů regulované sféry.
4. Pro různé fáze realizace produktů jsou aplikovány různé *moduly posuzování shody*.
5. Produkty splňující všechny požadavky regulované sféry jsou na trhu EU umisťovány pouze se *značkou CE* (značkou evropské shody).
6. Jsou vytvářeny předpoklady pro *vzájemné uznávání si výsledků posuzování shody* v rámci EU, jakož i s vybranými dalšími zeměmi, které nejsou členy EU.

²⁵ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 22

Obrázek č.5 Značka shody stanoveného výrobku s evropskou legislativou



Zdroj: BRIŠ, P.²⁶

1.6 Význam jakosti v tržním prostředí

Za poslední dvě dekády jsme mohli vnímat ve světové ekonomice velmi významné změny, které kladou na podniky výrazné požadavky v oblasti managementu kvality. Tyto změny lze charakterizovat podle Nenadála a kol.²⁷ takto:

- existuje převaha nabídky nad poptávkou
- v řadě oborů jsou nadměrné produkční kapacity
- zvyšuje se tlak na snižování objemu jednotlivých dodávek
- krátí se inovační cykly
- rychle se šíří znalosti
- lépe informovaní a zhýčkaní zákazníci
- globalizuje se podnikatelské prostředí

Avšak mnohými řídicími pracovníky je význam jakosti ve spojení s uvedenými změnami zlehčován a ti tvrdí, že se jedná pouze o dočasný, módní jev. Pokud ale chtějí firmy na tuzemském či mezinárodním trhu uspět, nezbyvá jim nakonec nic jiného, než věnovat problematice managementu jakosti opravdu výraznou pozornost.

Nenadál a kol.²⁸ se zmiňují o tom, že když v roce 1989 uskutečnila firma McKinsey pro Evropskou nadaci pro řízení jakosti (EFQM) speciální průzkum, zjistila, že 90% vrcholových manažerů považovalo už tehdy jakost za kritickou otázku

²⁶ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 17

²⁷ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 83

²⁸ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. str. 13

konkurenční schopnosti a 55% z nich hodnotilo jakost jako absolutně nejdůležitější faktor jimi řízených firem.

Podle Nenadála²⁹ význam jakosti stoupl ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“ a kvalita se stává životním stylem a dále také uvádí, v čem spočívá význam účinného managementu jakosti na počátku třetího tisíciletí:

- a) **Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků.** Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy, s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se projevuje interními účinky (zvýšení produktivity a účinnosti procesů) a externími účinky (spokojenost a loajalita zákazníka).
- b) **Jakost je nejdůležitějším faktorem před ztrátami trhů.** Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř zemí Evropské unie ukázaly, že 66% všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb.
- c) **Jakost je významným zdrojem úspor materiálů a energií.** Typickým příkladem je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti (= schopnost výrobku podržet si užité vlastnosti v čase). Stroje a zařízení při poruše nepřinášejí žádné pozitivní efekty, naopak, pohlcují náklady na opravy.
- d) **Jakost je cesta k tzv. trvale udržitelnému rozvoji.** Trvale udržitelným rozvojem rozumíme takový rozvoj, který dokáže naplnit potřeby současné generace, aniž by ohrozil naplnění potřeb příštích generací. Měl by být založen na moderních technologiích, na šetření přírodními zdroji nebo účinné ochraně všech složek životního prostředí.
- e) **Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.** Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy pro podrobné sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systému managementu jakosti jak průmyslových organizací, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru, školství atd.

²⁹ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 95

f) **Jakost a ochrana spotřebitele spolu úzce souvisí.** Ochrana spotřebitele je jednou z podmínek dobře fungujícího tržního hospodářství. Státní zásahy do této oblasti jsou minimální a jsou vyvolány:

- zavedením standardních požadavků na ochranu spotřebitele
- potřebou zvýšit ochranu před produkty, které v důsledku jedné či více nebezpečných vlastností mohou ohrozit zdraví či životy uživatelů
- nutností vytvořit vhodné technické předpoklady pro kvalitativní řešení výrobků a služeb formou sjednocení přístupů k měření (metrologie) a doporučeními optimálních technických a jiných požadavků na výrobky a služby (normalizace).

1.7 Nezastupitelnost člověka v managementu jakosti

Pro rozvoj moderních systémů managementu jakosti je stále více důležitá role řízení lidských zdrojů (personálního managementu). Na významu tedy nabývá nejen úroveň výrobně organizační struktury, ale zejména kvalifikovanost, schopnost či flexibilita pracovníků organizace.

Nenadál a kol.³⁰ uvádí, že úspěšnost podnikání se bude stále ve větší míře odvíjet od schopnosti podniků vyrábět a dodávat na trh jakostní produkci bez výraznějších jakostních výkyvů, což je stav, kterého v podstatě není možné dosáhnout bez dokonalé přípravy lidí a hlavně změn v systému řízení.

Podle Nenadála a kol.³¹ existují důležité činnosti řídicích pracovníků v zájmu kvalitního personálního řízení v organizaci:

1. Zajišťovat, aby organizace dodržovala všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
2. Provádět analýzu pracovních míst, za účelem stanovení potřeb organizace v oblasti práce.
3. Předvídat a plánovat potřebu pracovních sil, nezbytnou k jakostnímu chodu organizace.

³⁰ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 89

³¹ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita v Ostravě, 2005. str. 90

4. Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí těchto potřeb pracovních sil a v této souvislosti provádět příslušné průzkumy trhu práce.
5. Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
6. Rozmísťovat pracovníky takovým způsobem, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti a dovednosti.
7. Vzdělávat a trénovat pracovníky tak, aby byli připraveni zvládat nejen všechny požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale aby byli připraveni i na případné změny v rámci podniku.
8. Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
9. Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovníků.
10. Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
11. Motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
12. Spolupracovat s odbory.
13. Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
14. Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.

1.8 Neustálé zlepšování firmy

System managementu jakosti vyžaduje neustálé nároky na inovace a také na kontinuální zlepšování všech oblastí, které se týkají chodu firmy. Neustálé zlepšování je důležitou součástí dosažení a udržení konkurenceschopnosti a mělo by se stát trvalým cílem každé organizace.

Podle Vebera³² je charakteristickým rysem systému managementu kvality zaměření na trvalé zlepšování. Doporučení norem k neustálému zlepšování navrhuje využít cíle a programy, analýzy údajů, opatření k nápravě a preventivní opatření, interní audity, přezkoumání vedením apod.

³² VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, metody, systémy, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. str. 210

Hlavními důvody neustálého zlepšování mohou podle Briše³³ být:

1. Dynamicky se měnící požadavky zákazníků – to, co bylo považováno za „bonbónek“ ještě před určitou dobou, je někdy zakrátko už naprostou samozřejmostí,
2. Neustále se zostřující konkurence nutí výrobce a poskytovatele služeb přicházet s novými nápady a řešeními tak, aby se nesnižoval jejich podíl na trhu,
3. Vývoj v okolí společnosti, ať jde o změny přírodního prostředí, vývoj u přímých i nepřímých konkurentů, nároky veřejné správy apod.,
4. Odhalené slabé stránky vlastní výkonnosti, které by měly být vždy naléhavou výzvou ke zlepšování.

Z hlediska důvodu a charakteru rozdělujeme podle Vebera³⁴ zlepšovací aktivity do tří skupin:

1. Nápravná opatření, jejichž smyslem je v případě zjištěné neshody vyšetřit příčinu a učinit takové kroky, aby neshoda byla odstraněna; příkladem může být seřízení stroje, dochází-li ke zhoršování příslušného parametru výroby,
2. Preventivní opatření, která spočívají v přijetí kroků vedoucích k předcházení potenciálním neshodám, případně až k úplnému vyloučení možných neshod; praktickým příkladem je například seznámení projektantů s navrženým technickým řešením, které mělo za následek závadu, aby se tohoto postupu do budoucna vyvarovali,
3. Zdokonalovací opatření, která nemají přímou vazbu na zjištěnou neshodu či neshody, jejich cílem je zkvalitnit, zhospodárnit, zefektivnit, zvýšit bezpečnost určité činnosti, procesu, výrobku, služby.

Každý produkt, proces, každá činnost se v čase vyvíjí a zdokonaluje. Společnost by měla pečlivě sledovat, co se děje mimo vlastní systém managementu kvality. Především jakým směrem se ubírá věda a technika v oboru, co nového si přejí zákazníci

³³ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 123

³⁴ VEBER, J. *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. str. 135

a jak se chová konkurence. Neustálé porovnávání s nejlepšími v oblasti společných produktů, procesů, případně činností, ukazuje nejen přednosti ale především také nedostatky, či „slabší místa“, které je třeba odstraňovat.

Zajíc a Veselý³⁵ zmiňují, že strategickým cílem organizace má být neustálé zlepšování procesů, aby se zvýšila dosažená úroveň organizace a aby to jejich zainteresovaným stranám přineslo prospěch. Dále také říkají, že ke zlepšování efektivnosti systému managementu kvality musí podle normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 využívat:

- politiku kvality,
- cíle kvality,
- výsledky auditů,
- analýzy údajů,
- opatření k nápravě,
- preventivní opatření,
- přezkoumání managementu.

Z čistě zákaznického pohledu můžeme podle Nenadála³⁶ konstatovat, že procesy neustálého zlepšování jsou dnes orientovány zejména na:

- dramatické snižování rozsahu neshod v dodávkách pro průmyslové zákazníky, obchodní řetězce apod.,
- rozšiřování spektra funkcí, které jsou dnes zákazníkům nabízeny u různých hmotných výrobků a služeb,
- redukci tzv. vnitřních neefektivností ve všech typech procesů uvnitř společností, jež vedou i ke snižování nákladů – příklady takových neefektivností může být nevyužívání kapacit strojů.

³⁵ ZAJÍC, J., VESELÝ, J. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001 : systémy managementu kvality: jak zavést systém managementu kvality: příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. str. 122

³⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. str. 98

V metodice neustálého zlepšování existuje řada přístupů, které popisují postup při realizaci zlepšovacích činností. E. Deming představil svůj cyklus PDCA, jehož doporučení jsou poměrně jednoduchá, ale přitom účinná, přičemž je kladen důraz na zvýraznění nepřetržitosti dané opětovným opakováním cyklu. Nenadál a kol.³⁷ uvádí tento postup, který sestává ze čtyř kroků:

1. Plan (Plánuj) – vypracování plánu aktivit zlepšování
2. Do (Vykonej) – realizace (odzkoušení) plánovaných činností
3. Check (Zkontroluj) – monitorování a analýza dosažených výsledků (jejich porovnání s očekávanými výsledky)
4. Act (Reaguj) – reakce na dosažené výsledky a provedení vhodné úpravy procesu

Obrázek č.6 PDCA diagram



Zdroj: BRIŠ, P.³⁸

Nenadál a kol.³⁹ zmiňují, že v podstatě všechny používané metodiky zlepšování jakosti, případně řešení problémů, jsou rozpracováním těchto čtyř základních kroků cyklu PDCA. Jednou z nejznámějších je metoda Quality Journal, jejíž poněkud

³⁷ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 110

³⁸ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. str. 42

³⁹ NENADÁL, J. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. str. 110

upravená verze se stala i součástí normy ČSN EN ISO 9004:2000. Dále také popisují sedm kroků, v nichž je tato metoda převzatá z Japonska, k řešení problémů realizována:

1. Identifikace problému – v tomto kroku je potřeba získat a zpracovat maximum informací o existujících problémech (příležitostech ke zlepšování), které umožní stanovit priority a identifikovat nejdůležitější problém.
2. Sledování problému – při vlastním sledování problému se ze všech možných hledisek zkoumají vlastnosti problému a vymezují se podmínky jeho vzniku.
3. Analýza příčin problému – probíhá obvykle ve dvou fázích: stanovení hypotéz a testování hypotéz.
4. Návrh a realizace opatření k odstranění příčin – v případě prováděných opatření je potřeba zásadně rozlišovat mezi okamžitým opatřením (nápravou), kterým odstraňujeme vzniklý problém, a opatřením, které se zaměřuje na odstranění příčin problému.
5. Kontrola účinnosti opatření – po realizaci opatření je nezbytné vyhodnotit jeho účinnost. Hodnocení účinnosti provedeného opatření je založeno na porovnání výsledků dosahovaných před realizací opatření a po jeho realizaci.
6. Trvalá eliminace příčin – v případě, že realizace opatření vedla k očekávanému zlepšení, je potřeba zajistit trvalé zakotvení provedených změn.
7. Zpráva o řešení problému a plánování budoucích aktivit – v této závěrečné fázi se zpracovává zpráva o průběhu řešení problému doložená konkrétními daty.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GG INTERSTYL, S.R.O.

2.1 Základní fakta o společnosti GG Interstyl, s.r.o.

Společnost GG Interstyl, s.r.o. byla založena 1. března 1995 a byla zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, do jejíž výlučné pravomoci náleží všechna rozhodnutí o zájmech a potřebách společnosti. Účastníky valné hromady jsou jednatelé a společníci firmy. Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti, přičemž jejich jednání zavazuje organizaci v plném rozsahu. Jednatelé pověřeni valnou hromadou prostřednictvím všech dalších vedoucích organizačních složek řídí společnost GG Interstyl, s.r.o. Jednateli společnosti jsou pánové Ing. arch. Zdeněk Grňák, Ing. arch. Ivan Litera a Ing. Richard Kvapil. Firma má v současnosti 38 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni jak na plné, tak i na částečné úvazky. Společnost spolupracuje i se stálými kvalifikovanými externími spolupracovníky na činnostech, které není schopna zajistit vlastními pracovníky.

Za zavedení, udržování, uplatňování a zlepšování systému managementu kvality je odpovědný Ing. arch. Zdeněk Grňák. Systém managementu kvality se týká celé společnosti, vztahuje se k hlavnímu předmětu podnikání a zajišťuje shodu vykonávaných činností společnosti s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. Důvodem pro implementaci normy ISO 9001 bylo zlepšení výchozí pozice při výběrových řízeních zejména u veřejných zakázek a také zvýšení spokojenosti zákazníka formou optimalizace vzájemné koordinovanosti projekčního a provozního úseku tak, aby vytvořené dílo bylo v souladu se zadáním a plně funkční.

2.2 Hlavní předmět činnosti

Společnost GG Interstyl, s.r.o. má vysokou profesní úroveň díky svým bohatým zkušenostem, které získala především při dlouhodobém projektování a realizacích významných bytových, občanských a účelových staveb po celém území ČR i v zahraničí. Jednotlivé zakázky jsou řešeny v rámci pro zakázku stanoveného pracovního týmu, kde pod vedením vedoucího projektanta dochází k vzájemné provázanosti.

Společnost GG Interstyl, s.r.o. vykonává tyto činnosti:

- výroba atypického nábytku
- výroba typového nábytku
- kompletní dodávky interiérů na klíč
- design a projekční činnost v oblasti nábytku a interiérů
- obchodní činnost v oblasti nábytku a interiérů

2.3 Zavedení normy ISO 9001 do firmy GG Interstyl, s.r.o. v roce 2007

Společnost GG Interstyl, s.r.o. poskytuje od počátku svého působení na trhu služby v oblasti zhotovování nábytku jakéhokoli druhu a navrhování interiérů. V tomto odvětví se v posledních letech však velmi zvýšila konkurence a zejména požadavky zákazníků kladou vysoké nároky na invenci projektantů či designérů. Vedení společnosti po zhruba dvanácti letech své činnosti zjišťuje, že řádně zavedený a oficiálně certifikovaný systém managementu kvality dává firmě mnohem větší šance na úspěch. Kredit firmy a její důvěryhodnost v očích široké veřejnosti tím bezpochyby získává lepší pozici, což se také projevuje ve výběrových řízeních u lukrativních zakázek. Pro firmy, které se chtějí ucházet o veřejné zakázky je v podstatě nezbytně nutné certifikaci vlastnit, neboť to předpisy či samotní investoři vyžadují.

V roce 2007 si tedy společnost přizvala poradenskou firmu, která jí pomohla určit, popsat a analyzovat procesy, které probíhaly ve společnosti. Na základě skutečných činností společnosti byly tyto procesy určeny a byly za ně stanoveny odpovědnosti. Došlo také k nastavení kritérií pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti procesů. Pro důkaz, že dochází ke zlepšování systému managementu kvality, bylo stanoveno na každý rok přezkoumání a vyhodnocení těchto kritérií a procesů. Jako další bylo na řadě určení externích a interních procesů a postupů. Po jejich nastavení v souladu s požadavky normy ISO 9001 byly vytvořeny a popsány dokumentované postupy, které lze vyhledat v Příručce kvality.

Příručka kvality zahrnuje celkem šest povinných dokumentovaných postupů, mezi něž patří následující: 1) Řízení dokumentů, 2) Řízení záznamů, 3) Interní audit, 4) Řízení neshodného produktu, 5) Nápravná opatření, 6) Preventivní opatření. Vytvoření řízených dokumentů je pro dosažení certifikátu nezbytně nutné, neboť mezi

tyto důležité dokumenty řadíme i Politiku kvality. Ta představuje mise a vize společnosti. Zaměstnanci musí Politiku pochopit a firma ji musí prokazatelně sdělovat svým zaměstnancům. Pro dodržování Politiky kvality slouží jako pomocný instrument Cíle kvality, jejichž plnění je stanovováno na období krátkodobé nebo i dlouhodobé a také společnost každý rok přezkoumává jejich plnění.

V další fázi si společnost jasně stanovila veškeré kompetence a odpovědnosti v celém svém personálním obsazení, neboť bylo nezbytné zhotovit záznamy o chodu firmy jako např. jmenování představitele pro kvalitu, evidence reklamací, zjišťování spokojenosti zákazníků aj. Poradenská firma poté provedla interní audit, který dopadl úspěšně, protože společnost GG Interstyl, s.r.o. nastavila veškeré postupy v souladu s požadavky normy ISO 9001. Nic tedy nebránilo samotné certifikaci, kterou uděluje vždy zvolený certifikační orgán, jímž v tomto případě byla firma EURO CERT CZ a.s. Ke dni 4. prosince 2007 tedy společnost GG Interstyl, s.r.o. obdržela certifikát o shodě s normou ISO 9001.

2.4 Postup pro získání certifikátu v roce 2007

Společnost GG Interstyl, s.r.o. obdržela na základě poptávky o certifikaci „Žádost o certifikaci“ (viz. Příloha č.1), včetně příslušných příloh (viz Příloha č.2). Certifikační orgán poté obdržel příslušné dokumenty řádně vyplněné. Na základě těchto dokumentů poté došlo k základnímu posouzení, na jakém stupni připravenosti se firma nacházela. Certifikační orgán si pak také mohl připravit cenovou nabídku za certifikaci v roce 2007 a následnou recertifikaci v roce 2010.

Certifikační audit na místě byl proveden ve dnech 29. a 30. listopadu 2007 ve shodě s plánem. Cílem auditu bylo posouzení a prokázání shody systému managementu jakosti s normou ISO 9001. Audit na místě byl proveden týmem auditorů ve složení: Ing. Ladislav Hančl – vedoucí týmu, Ing. Jaroslav Bříza – auditor a Ing. Tereza Procházková – auditor. Audit byl proveden přímo v provozovně organizace a jako zpracovatel zprávy auditu je uveden Ing. Hančl. K auditu byla předložena Příručka kvality, politika, cíle, související externí dokumentace a další navazující dokumentace. Posouzení této dokumentace bylo provedeno dne 14. listopadu 2007. Vedoucí prověřovatel konstatoval, že firma plní požadavky systémové normy ISO 9001, zavedený SMK prokazuje schopnost dosažení stanovených cílů kvality, je zlepšovatelný

a efektivní. Společnost GG Interstyl, s. r. o. musela během auditu zpřístupnit auditorům veškeré prostory a poskytnout všechny potřebné informace týkající se posuzování a certifikace. V závěru auditu vždy dojde k závěrečnému setkání s vedením, kde auditori sdělí vedení společnosti výsledky a objasní jednotlivá zjištění, která mají podrobně uvedeny ve zprávě z auditu. Vůči této zprávě bylo možno uplatnit námitky do 15 dnů od jejího doručení u certifikačního orgánu.

Informace získané při auditu jsou vždy důvěrné a předání těchto informací třetím osobám může být provedeno jenom se souhlasem auditované společnosti a certifikačního orgánu. Společnost nevznesla žádné námitky a akceptovala znění zprávy. Závěr auditu zněl následovně:

- A) organizace prokázala, že má dostatek kvalifikovaných pracovníků k zajištění realizace procesů
- B) organizace má zdroje pro řízení a zabezpečování procesů
- C) organizace v pravidelných intervalech monitoruje, prověřuje a vyhodnocuje procesy
- D) organizace přezkoumává v pravidelných intervalech efektivnost SMJ a zajišťuje zdroje ke zlepšování jeho efektivnosti
- E) posuzované procesy jsou realizovány ve shodě s dokumentovanými pravidly
- F) systém managementu jakosti je funkční a v potřebném rozsahu dokumentován. V průběhu auditu nebyly shledány žádné neshody, drobné odchylky byly odstraněny na místě. Organizace má předpoklady pro uplatňování, udržování a zlepšování systému managementu jakosti. Společnost je tedy připravena na certifikaci.

3 INTERNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI GG INTERSTYL, S.R.O.

Pro provedení interního auditu jako hlavního cíle mé diplomové práce bylo nezbytné získat potřebné informace o firmě GG Interstyl, s.r.o., což mi vedení firmy umožnilo nahlédnutím do záznamů a dokumentů týkajících se systému managementu jakosti. Po nastudování dokumentace, ve které je uvedeno jakým způsobem firma plní požadavky normy ISO 9001, jsem zjišťoval metodou řízeného rozhovoru, zda dokumentace opravdu odpovídá skutečnosti. Řízený rozhovor probíhal za přítomnosti jednatele společnosti Ing. arch. Zdeňka Grňáka, který zastává funkci PVJ (představitel vedení pro jakost) a slečny Lindy Kolářové, která plní funkci MJ (manažer jakosti).

Pro audit samotný jsem zvolil čtyři oblasti z požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009, které považuji za velmi důležité pro správný chod organizace. Jsou jimi odpovědnost managementu, management zdrojů, realizace produktu a v neposlední řadě také oblast měření, analýzy a zlepšování. V každé sekci jsem zvolil pět adekvátních otázek, jejichž zodpovězení bylo právě na PVJ či MJ zvolené firmy. Podle zjištěných skutečností jsem pak přiřadil ke každé otázce odpovídající počet bodů. Počet bodů závisí na tom, zda ve vlastní dokumentaci firma má uvedeno do jaké míry plní daný požadavek a jak je tomu ve skutečnosti.

Jak z vlastní dokumentace, tak i ze skutečného praktikování požadavků normy ISO 9001 je bodování následující: 100% plnění – 5 bodů, částečné plnění – 3 body, žádné plnění – 0 bodů. Maximální možný počet bodů z jedné otázky je tedy 10. Jestliže jsem zvolil čtyři sekce a v každé sekci je pět otázek, celkový počet otázek vychází na 20. V celkovém součtu je tedy možno získat maximálně 200 bodů. Hodnocení podle získaného počtu bodů jsem stanovil takto:

200 – 180 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 **výborně**

179 – 160 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 **velmi dobře**

159 – 140 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 **dobře**

139 – 120 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 **dostatečně**

119 a méně bodů ... firma **neplní** požadavky normy ISO 9001

Hranice splnitelnosti je tedy stanovena na 60% z celkového možného součtu. Při nesplnění tohoto požadavku se firma stává nekompetentní ve vztahu k dodržování zásad systému managementu jakosti a měla by neprodleně zahájit kroky vedoucí k nápravě veškerých nedostatků a chyb. Tato hranice byla stanovena mnou, neboť se domnívám, že každá firma by měla splňovat na minimálně 60% požadavky, které stanovuje jakákoliv norma, nejen ČSN EN ISO 9001:2009.

3.1 Odpovědnost managementu

3.1.1 Máte v pořádku Příručku kvality?

Ve vlastní dokumentaci firmy je Příručka kvality velmi přehledně popsána. Dokument existuje jak v tištěné, tak i v elektronické podobě. Podrobně je uveden rozdělovník výtisků i seznam změn a revizí.

Příručka kvality mi byla předložena v tištěné podobě. Veškerá dokumentace je ve společnosti velmi přehledně vedena. Slečna Kolářová uvedla, že firemní Příručka kvality je podle všech dosavadních provedených auditů v naprostém pořádku. Tato skutečnost se potvrdila při podrobnějším zkoumání dokumentu, ve kterém jsou stanoveny všechny rámcové požadavky s odvolávkami na další dokumenty vedené v nižších úrovních systému řízení dokumentace. Příručka kvality tedy splňuje roli základního dokumentu systému managementu kvality, který je nadřazený všem ostatním dokumentům vztahujícím se k tomuto systému.

Tabulka č.1 Máte v pořádku Příručku kvality?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Příručka kvality je vedena jak ve vlastní dokumentaci, tak i v praxi podniku v naprostém souladu s normou ISO 9001. Dokumentace je řádně založena a PVJ i MJ jsou velmi dobře obeznámeni s požadavky a fungováním Příručky kvality. Není tedy nutné dávat doporučení ke zlepšení a z této otázky získává firma plný počet 10 bodů.

3.1.2 Máte vytvořenou Politiku kvality?

Politiku kvality má společnost vydánu jako samostatný dokument. Odpovídá záměrům společnosti, je navržena tak, aby byla srozumitelná a pochopitelná všemi zaměstnanci. Firma koncipuje Politiku kvality způsobem, aby poskytovala osnovu pro stanovení a přezkoumání cílů kvality. V dokumentaci je dále uvedeno, že vrcholové vedení a další vedoucí funkce sdělují zaměstnancům Politiku kvality formou výcviku či dle vhodnosti zveřejní Politiku kvality na vhodných místech ve společnosti. V záznamech se dále uvádí, že vrcholné vedení přezkoumává Politiku kvality v pravidelných intervalech (1x ročně).

V Politice kvality firma zmiňuje, čím se zabývá (design, návrhy a komplexní řešení interiérů) a z čeho vychází, tj. plnit očekávání, potřeby a požadavky zákazníků a že je závazným záměrem společnosti ve vztahu k jakosti. Směřuje nejen k udržení pozice (zajištění konkurenceschopnosti na tuzemském i zahraničním trhu), ale také k dosažení stabilizace a prosperity.

Při kontrole výše zmíněných faktů bylo zjištěno, že firma si vede záznamy v Presenční listině výcviku a na informační tabuli má uvedenu Politiku kvality. V Presenční listině však chyběly podpisy čtyř pracovníků. PVJ i MJ nevěděli, zda byli tyto pracovníci dodatečně poučeni. Informační tabuli má společnost pouze na chodbě administrativní budovy, kde firma sídlí. MJ každoročně vypracovává zprávu o Politice kvality a ta je poté přezkoumána vrcholným vedením společnosti. Poslední aktualizace Politiky kvality proběhla ke dni 3. srpna 2012.

Tabulka č.2 Máte vytvořenou Politiku kvality?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Společnost má Politiku kvality zdokumentována velmi přehledně. Po přečtení tohoto dokumentu každý čtenář ví, jaké jsou celkové záměry společnosti ve vztahu ke kvalitě prostřednictvím jejího vedení. Pro lepší informovanost zaměstnanců ohledně Politiky kvality doporučuji vyvěsit informační tabuli i do dalších objektů areálu firmy, neboť mnozí pracovníci do administrativní budovy nechodí. Potenciál ke zlepšení je také v lepším kontrolování přítomnosti jednotlivých

zaměstnanců na výcviku. Celkem tedy získává firma z této oblasti 8 bodů pro zmíněné nedostatky.

3.1.3 Stanovujete každoročně Cíle kvality?

Cíle kvality jsou taktéž vedeny jako samostatný dokument a na každý rok je vedení společnosti zpracovává na základě vyhlášené Politiky kvality. Společnost GG Interstyl, s.r.o. stanovila prostřednictvím PVJ na rok 2012 tyto Cíle kvality:

1. Průběžná implementace a udržení systému kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009,
2. Dokončení schvalovacích procesů pro stavbu nového výrobního areálu,
3. Výběr dodavatele stavby nového výrobního areálu,
4. Zajištění financování stavby,
5. Zavedení skladového hospodářství,
6. Softwarové propojení výrobních procesů,
7. Softwarové propojení všech dokumentů cenotvorby,
8. Cizojazyčná „gramotnost“ obchodního oddělení,
9. Doplnění softwarového vybavení.

Pro každý z cílů mi od MJ byl předložen jejich přesný popis s uvedeným termínem plnění, kritériem měření a odpovědným pracovníkem za splnění daného cíle. Firmě se v březnu tohoto roku podařilo získat stavební povolení na výstavbu nového výrobního areálu s nabytím právní moci a do konce května vybrala nejvhodnějšího dodavatele stavby s vyhodnocením nejpříznivější cenové nabídky. Po vyhodnocení ekonomické situace v červenci však firma odložila výstavbu a tato situace platila i nadále v říjnu. Dále došlo k zavedení skladové evidence a systému skladového hospodářství, v oblasti softwaru došlo k zavedení funkčního systému cenotvorby maximálně zefektivňujícího všechny související procesy a k optimalizaci softwarového vybavení pro projekci staveb a interiérů díky spuštění grafického software pro projekty staveb a interiérů.

V oblasti jazykové vybavenosti svých zaměstnanců na obchodním oddělení však PVJ spatřuje velké nedostatky. Při počtu čtyř osob mluví pouze obchodní ředitel plynule německy a obchodní manažer ovládá angličtinu na mírně pokročilé úrovni. Většinu zakázek získává společnost v tuzemsku, avšak schopnost dokonalé komunikace

zejména v angličtině se v dnešní době stalo v podstatě nezbytnou nutností.

Tabulka č.3 Stanovujete každoročně Cíle kvality?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: V oblasti stanovování Cílů kvality si firma stojí velmi dobře. Dané cíle jsou pravidelně aktualizovány a vedení firmy pravidelně kontroluje jejich plnění. Společnost klade důraz na racionální investiční strategii, správný provoz a výrobu, softwarové propojení výrobních procesů, dokumentů cenotvorby i na aktualizování a doplňování softwarového vybavení. Potenciál ke zlepšení spatřuji v oblasti zajištění komunikace obchodního oddělení se zahraničními zákazníky, zejména v anglickém jazyce. Nejedná se pouze o znalost jazyka obecně, ale i o znalost zejména obchodní angličtiny pro např. přijímání objednávek a další komunikaci se zahraničními zákazníky. Celkem tedy firma získává z této oblasti 8 bodů.

3.1.4 Jsou ve firmě stanoveny odpovědnosti a pravomoci pracovníků?

Firma uvádí, že odpovědnosti a pravomoci všech pracovníků, kteří řídí, provádějí a ověřují vykonávané činnosti ovlivňující jakost, jsou podrobně uvedeny u jednotlivých směrnic a instrukcí kvality nebo jsou stanoveny v Příručce kvality. Pracovní povinnosti jsou dokumentovány v popisech pracovních funkcí, podepsány příslušnými pracovníky a založeny v jejich osobních složkách. V organizačních a provozních směrnicích má firma uveden rozsah činností vedoucích organizačních složek a dalších pracovníků.

Organizační struktura je uvedena v organizačním schématu. Firma si stanovila funkce PVJ, MJ a metrologa, které jsou nezbytné pro dodržování zásad normy ISO 9001. PVJ ze své funkce řeší všechny problémy spojené s kvalitou v organizaci a neprodleně uplatňuje v organizaci případné požadavky na další součinnost. Má definovanou odpovědnost a pravomoc nezbytnou např. pro podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci, udržování zavedeného SMK v aktuálním stavu, zabezpečování programu vnitřních kontrol SMJ, na podkladě výsledků auditů SMJ navrhovat nápravná opatření a zajišťovat jejich realizaci aj.

Funkce MJ obnáší např. zpracovávání nezbytné dokumentace systému jakosti podle ISO 9001, školení zaměstnanců firmy, přípravu firmy na certifikaci, zpracovávání ročních plánů interních prověrek jakosti aj. Při výkonu funkce metrologa je pracovník povinen např. aktualizovat příslušné směrnice za účelem udržování metrologického pořádku v aktuálním stavu, sledovat novelizace zákonů a předpisů v oblasti metrologie a tyto změny zavádět do vnitřní směrnice o metrologii, značit měřidla a průběžně kontrolovat jejich stav apod. Pro funkci metrologa jsem však v dokumentaci nenašel, po kolika letech má být nastavena kalibrace u informativních měřidel. Pro každý z Cílů kvality je v dokumentaci zmíněna odpovědná osoba, která má za úkol do stanoveného termínu zrealizovat daný cíl.

Ve společnosti byl dne 16. dubna 2007 jmenován a pověřen do funkce pracovník PVJ pan Ing. Arch. Zdeněk Grňák. Do funkce manažer jakosti byla dne 12. dubna 2007 jmenována sl. Linda Kolářová a jako metrolog byl pověřen dne 20. dubna 2007 pan Radek Blahuš. Znalost příslušných dokumentů a povinností zejména ze strany MJ je pro firmu neocenitelná, neboť při velké časové vytíženosti musí někdy PVJ spoléhat na provedení některých úkonů ze strany MJ. Organizace používá informativní měřidla, jejichž přesnost dle pracovních měřidel přezkoumal metrolog dne 7. září 2012. Po nahlédnutí do posledního interního auditu ze dne 15. října 2012 bylo však zjištěno, že nebyl zkalibrován digitální úhloměr a až dodatečně bylo předloženo osvědčení o akreditaci kalibrační zkušebny.

Tabulka č.4 Jsou ve firmě stanoveny odpovědnosti a pravomoci pracovníků?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Dokumentace společnosti dává přehled zejména o odpovědnostech jednotlivých pracovníků. Za nejpodstatnější pozice z hlediska systému managementu jakosti považují PVJ, MJ a pozici metrologa. Doporučuji zaměřit se na doplnění záznamů o nastavení jednotlivých informativních měřidel. Zlepšeným dohledem nad kalibrací a vytvořením karet měřidel je možné předejít nesrovnalostem. Pro truhlářskou činnost jsou případné odchylky v nastavení měřidel vážným nedostatkem, čímž může dojít ke snížení kvality výsledného produktu (např. nábytku).

Potenciál ke zlepšení je jak ve vedení záznamů, tak i v samotné odpovědnosti vůči provádění měření. Proto získává firma 6 bodů.

3.1.5 Jakou formou probíhá ve společnosti interní komunikace?

V Příručce kvality má firma interní komunikaci popsánu velmi přehledně. Jedním ze základních předpokladů dobrého fungování společnosti je podle vedení pružný přenos informací ať ve vertikálním směru (od vedoucích pracovníků k podřízeným a naopak) či v horizontální rovině (mezi spolupracovníky). Mezi základní prostředky pro udržení komunikace v celé organizaci patří dle dokumentace především příkazy jednatele, vymezení pravomocí a vzájemné komunikace v organizačním řádu či mobilní telefony – při řešení dílčích problémů v případě nepřítomnosti, každodenní kontakt pracovníků s jednatelem a operativní porady.

Komunikace ve společnosti probíhá prostřednictvím emailu, ústně, telefonicky. Firma porady provádí vskutku v souladu s dokumentací a interní komunikace probíhá dle PVJ z velké části telefonicky z časových důvodů. Porady probíhají každý týden a z každé porady je veden řádný zápis. Jednotliví vedoucí oddělení mají tento zápis k dispozici. Již při přijímacím pohovoru je kladen důraz na komunikativní schopnosti uchazeče a jeho celkovou flexibilitu. Vedení společnosti si velmi dobře uvědomuje důležitost správné komunikace mezi zaměstnanci, čímž se do velké míry ovlivňuje chod celé organizace.

PVJ si pochvaluje vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními, na čemž velmi záleží, protože pro každé oddělení je nezbytné vědět, v jaké fázi se konkrétní zakázka nachází. V konečném důsledku je pro firmu podstatné, aby byla zakázka v termínu splněna, což bez správné interní komunikace nejde. PVJ i MJ shodně hodnotí interní komunikaci ve firmě jako velmi dobrou, neboť mezi zaměstnanci nepanuje napjatá atmosféra, osobní antipatie či dokonce nevraživost. Charakterové vlastnosti jednotlivých pracovníků spolu s odbornými znalostmi jsou totiž pro PVJ základními předpoklady pro správné fungování jakékoliv organizace.

Tabulka č.5 Jakou formou probíhá ve společnosti interní komunikace?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Úroveň interní komunikace ve společnosti GG Interstyl, s.r.o. je vysoká. Ve svých záznamech firma zdůrazňuje, že kvalitní přenos informací je pro ni velmi důležitý. To se projevuje na vzájemné interakci jednotlivých oddělení, která si ve společné součinnosti předávají potřebné informace. Díky pečlivému výběru zaměstnanců se společnost vyvaruje problémům mezi zaměstnanci v osobní rovině, čímž nedochází k narušování vzájemných vztahů mezi spolupracovníky. Průběh interní komunikace se tak zbytečně neprodlužuje.

V této oblasti tkví silná stránka společnosti, a proto získává firma plný počet 10 bodů. Pro mne osobně byla tato část auditu velmi poučná. Jako budoucí uchazeč o pracovní místo jsem se dozvěděl, že podle zkušeností PVJ i jeho kolegů z jiných firem se zaměstnavatelé skutečně čím dál více zaměřují na charakteristiku osobnosti. Znalosti v oboru už dnes zkrátka zdaleka nestačí pro získání lepšího pracovního místa.

Z první části interního auditu získává firma v celkovém součtu 42 bodů z 50 možných. Z výše uvedeného lze konstatovat, že společnost dbá na dodržování zásad dle normy ISO 9001 z hlediska odpovědnosti managementu. K nápravě by mělo dojít zejména v oblasti metrologie, která je podle mého názoru stěžejní pro udržení si vysoké úrovně zhotovování veškerých výrobků, které mají na starosti truhláři.

3.2 Management zdrojů

3.2.1 Máte kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní funkce?

Jednou z podmínek udržení vysoké úrovně jakosti všech procesů a výroby je pro firmu zajištění odborné způsobilosti všech pracovníků, jejichž činnost má vliv na jakost produkce. Způsobilost pracovníků, kteří jsou pověřeni plnit specifické úkoly, je přiznávána podle požadavků na základě příslušného vzdělání, přípravy a zkušeností. Firma definuje kvalifikaci jako pracovní způsobilost zaměstnance pro výkon požadované funkce. Vedení společnosti stanovuje kvalifikační požadavky, které představují souhrn požadovaných dovedností, vědomostí, schopností, znalostí a případně dalších specifikovaných znalostí potřebných pro výkon dané pracovní funkce v organizaci. Těmito požadavky se řídí přijetí všech pracovníků, případně přeřazování stávajících pracovníků na nové funkce.

Společnost má ve své struktuře celkem 18 různých pracovních funkcí. Vedení firmy vytvořilo 3 stěžejní kritéria, podle kterých jsou stanoveny kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice. Patří mezi ně dosažené vzdělání, znalosti a minimální počet let praxe v oboru. Největší nároky jsou samozřejmě kladeny na vrcholné vedení společnosti, kde jsou na pozice vedoucí ředitel, jednatel, ekonomický ředitel a vedoucí projektant požadavky na vysokoškolské vzdělání a minimálně 5 let praxe v oboru. Znalosti musí tito pracovníci splňovat nejen po technické stránce, ale i po ekonomické a organizační. Projektový manažer výroby či konstruktér mohou mít i středoškolské vzdělání s praxí minimálně 3 roky, avšak je u nich vyžadováno zaměření na nábytkářství. Naproti tomu u funkcí jako truhlář či řidič stačí být vyučen a mít praxi pouhý rok. Společnost podle PVJ naštěstí nepocítuje nedostatek především kvalitních designérů a architektů s invencí. Pro mnoho konkurenčních firem je však tento problém neřešitelný, protože na trhu práce je málo absolventů s technickým zaměřením a ještě méně s praxí či dobrými referencemi.

Tabulka č.6 Máte kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní funkce?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Největší nároky jsou kladeny na nejvyšší vedoucí pozice z hlediska vzdělání, znalostí i praxe. U žádné z pracovních funkcí nebyl nalezen nesoulad mezi dokumentací a skutečně kvalifikovanými pracovníky. Z pohledu firmy je vysokoškolské vzdělání jedinečným pozitivním faktorem, který může upřednostnit uchazeče o pracovní místo před jinými s nižším stupněm vzdělání. Není však vždy rozhodující. Společnost umisťuje své zaměstnance do pracovních pozic striktně podle vytvořených předpokladů pro jednotlivé pracovní funkce, čímž získává plný počet bodů, tedy 10.

3.2.2 Má společnost vytvořenou infrastrukturu?

Podle dokumentace má společnost určenou, zajištěnou a udržovanou infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Infrastruktura v organizaci (vzhledem k předmětu poskytovaných služeb) zahrnuje tyto prvky: pracovní prostory, technické vybavení a zařízení, dopravní prostředky, podpůrnou

činnost a výpočetní techniku – hardware a software. Stanovení a zhodnocení infrastruktury je v samostatném záznamu u PVJ.

Společnost GG Interstyl, s.r.o. sídlí v areálu SAS ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Areál sídla však nepatří do vlastnictví společnosti a dále má společnost pronajaty kryté skladové prostory, dílny a prostory pro lakovnu na téže adrese. Podle PVJ firmě současné zázemí prozatím vyhovuje pro danou činnost a také její rozsah. Během minulého roku byly rozšířeny skladovací prostory, letos byly pronajaty nové prostory pro umístění nářezového centra. Ve firmě jsou k dispozici 2 nákladní a 3 osobní vozidla. Osobní auta jsou používána k zajištění organizace výroby a služeb pracovníky společnosti. Technický stav nákladních vozidel je uspokojivý, nevyhne se však provozem vynuceným opravám. Park osobních vozidel je postupně obnovován. Údržba nákladních i osobních vozidel se provádí dle servisních knížek v autorizovaných servisech.

Pro účel zajištění truhlářské výroby vlastní společnost nářezové centrum – NC stroj – 3t. Mimo to má společnost k dispozici další strojní a mechanizační vybavení jako zdvihací zařízení, kompresory, ruční elektrické nářadí a zařízení, motorové ruční zařízení, elektrická topidla atd. Údržba se provádí dle platného plánu údržby. Administrativní a techničtí pracovníci mají k dispozici stolní PC a notebooky, které jsou vybaveny příslušným operačním systémem a potřebnými programy. Z hlediska podpůrné činnosti společnost rozděluje profese na vlastní – zajišťované vlastními kapacitami (truhlářská výroba či montáže nábytku atd.) a externí – zajišťované smluvně dohodnutými externími dodavateli (práce slaboproudé, zámečnické, podlahové atd.). Potřebný truhlářský materiál je zajišťován od příslušných dodavatelů. Firma neuvažuje do budoucna o rozšíření vlastních, stávajících profesí o některé chybějící profese a bude nadále částečně využívat cizí infrastruktury. I v dopravě výrobků na určená místa využívá firma částečně infrastrukturu těchto dodavatelů. Současný stav podpůrné činnosti vyhovuje a firma nezvažuje žádné úpravy.

Tabulka č.7 Má společnost vytvořenou infrastrukturu?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Stanovení infrastruktury společnosti odpovídá její velikosti a finančním možnostem. Při kontrole nebyly nalezeny naprosto žádné neshody mezi dokumentací a skutečností. Společnost velmi racionálně zvažuje každou investici, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání peněz na zařízení, které by nebylo maximálně využito. Firma z této části získává plný počet 10 bodů.

3.2.3 Pořádáte školení pro zaměstnance?

Ve spolupráci s vedením zajišťuje školení PVJ. Odpovídá za výběr vhodného výcvikového zařízení či školitele (způsobilost atd.), za zjištění potřebných informací (termín, místo, náklady a způsob úhrady výcviku), projednání se školeným pracovníkem, uplatnění požadavku u školitele a úhradu nákladů. Společná školení se realizují 1x ročně za účasti všech zaměstnanců. Na těchto školeních jsou doplňovány znalosti zaměstnanců z obecně závazných předpisů zejména BOZP, PO, ze znalostí SMK a legislativních předpisů dotýkajících se aktivit společnosti.

Do dalšího výcviku patří zejména školení řidičů referentských vozidel, účast na výstavách či veletrzích, samostudium a další vybraná školení (např. jazykové kurzy apod.). Školení k přípravě zavedení SMK podle ČSN EN ISO 9001:2009 zajišťoval jednatel ve spolupráci s PVJ a bylo provedeno smluvně zajištěným interním auditorem. Všichni zaměstnanci se 1x ročně zúčastňují školení SMK, jehož cílem je především prohlubování a udržování znalostí SMK v organizaci.

K nahlédnutí byl předložen tematický plán školení a vzdělávání pro rok 2011-2012 ze dne 12. září 2011. Tento plán obsahuje název školení, jméno školitele, termín školení a předpokládané náklady v Kč. Všichni zaměstnanci jsou povinni absolvovat školení o používání OOPP (Osobní ochranné pracovní prostředky) 1x ročně. OOPP se vydávají oproti podpisu. Ve firmě probíhají také školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana). Byla předložena osnova školení na BOZP, prezenční listina a také osvědčení koordinátora Ing. Bařiny. Nebyla však provedena roční kontrola BOZP za rok 2011. Namátkově byla poskytnuta osobní složka pana Petra Zajíce, který absolvoval školení BOZP dne 30. května 2012 a PO dne 8. října 2012. Nebyl však nalezen záznam o poučení ohledně OOPP s podpisem o převzetí těchto pomůcek.

Tabulka č. 8 Pořádáte školení pro zaměstnance?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Společnost každoročně vytváří přehledně zpracovaný plán školení, kde je možno zjistit vše podstatné ohledně každého školení. Otázku dodržování zásad BOZP považují za velmi důležitou, protože firma má dílny, ve kterých se zaměstnanci mohou zranit kvůli obcházení těchto zásad. Doporučuji zintenzivnění preventivních kontrol BOZP v půlročním intervalu. Rovněž by mělo dojít k lepší evidenci OOPP. Navrhuji vytvořit evidenci OOPP v kartách pro každého zaměstnance, čímž se zlepší možnost dohledání údajů.

3.2.4 Provádíte vyhodnocení efektivity školení?

Realizace výcviku nastává zahájením příslušného školení, semináře kurzu apod. V případě zjištěných nedostatků uplatní školený pracovník stížnost u jednatele. Nadřízený školeného je vždy povinen se přesvědčit (pohovorem, kontrolními dotazy, přezkoušením či písemným testem), zda bylo výcvikem dosaženo plánovaných záměrů. Hodnocení efektivity školení a školitelů provádí 1x ročně PVJ. Záznam o všech absolvovaných školeních jednotlivými pracovníky zapíše PVJ do evidence o školení v osobní složce zaměstnanců. U společných či skupinových školení je dále záznamem o školení osnova školení spolu s prezenční listinou ze školení. Co se týče individuálních školení, osvědčení o absolvování školení (či jejich kopie) se ukládají do osobních složek jednotlivých zaměstnanců.

Hodnocení efektivity školení představitelé vedení společnosti chápou jako výsledek školení v praxi. Školení BOZP a PO je možno hodnotit jako efektivní, neboť od listopadu 2011 do listopadu 2012 došlo pouze ke dvěma lehčím pracovním úrazům, k žádnému požáru a proškolení pracovníci dodržují zásady bezpečnosti práce a protipožární ochrany. Také školení řidičů hodnotí firma jako efektivní, protože nedošlo k žádné dopravní nehodě a řidiči rovněž dbají o to, aby jim svěřená vozidla byla v dobrém stavu. Všichni pracovníci dodržují při montáži technologické postupy, což vyplývá z faktu, že ze strany objednatele došlo u realizovaných zakázek

od listopadu 2011 do listopadu 2012 k devíti reklamacím. Reklamace se však týkaly technických závad na spotřebičích.

Společnost se rozhodla pro rok 2012 zavést informační systém Helios Orange, který umožňuje propojení databáze skladu, obchodu a účetnictví. 1. etapa seznámení zaměstnanců s tímto systémem proběhla v listopadu 2011 prostřednictvím školitelů společnosti HCV Group, s.r.o. Společnosti z výsledku hodnocení a z návaznosti na „Analýzu hodnocení školitelů“ vyplynulo, že není důvod k přerušení spolupráce se školiteli, naopak bude tato spolupráce pokračovat i v roce následujícím.

Tabulka č.9 Provádíte vyhodnocení efektivity školení?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Přestože společnost hodnotí všechna dosud uskutečněná školení jako efektivní, není však pochyb o tom, že zejména v oblasti BOZP jsou značné rezervy. Pro každého zaměstnance by měla být bezpečnost na pracovišti na prvním místě. Při manipulaci s různými nástroji může při výrobě snadno dojít k ohrožení nejen vlastního zdraví, ale i ostatních. Doporučuji v pravidelném intervalu, jednou za půl roku, provádět formou písemného testu přezkoušení povědomí zaměstnanců o BOZP. Tímto by měla firma mít lepší přehled o efektivitě školení, která se týkají dané problematiky. Ostatní aspekty efektivity školení považuji za dostatečně vyhovující. Proto organizace získává 8 bodů.

3.2.5 Provádíte zápisy z porad?

Ve společnosti probíhají porady každý týden a z každé porady je veden řádný zápis. Jednotliví vedoucí oddělení mají tento zápis k dispozici. V zápisu je uvedeno datum, program a účastníci porady. Dále je v zápisu možno vyčíst, zda vedení společnosti schvaluje předloženou zprávu zpracovanou MJ a opatření, která vedení ukládá ke zlepšení systému managementu jakosti. Zápis vždy provádí PVJ a svou účast na poradě stvrzují všichni účastníci svým podpisem.

K nahlédnutí mi byl poskytnut zápis z porady vedení ze dne 5. října 2012. Na programu bylo přezkoumání managementu dle čl. 5.6.3 ČSN EN ISO 9001:2009. Porady se účastnili PVJ, MJ a jednatel Ing. Kvapil. Byla projednána předložená zpráva o stavu SMK zpracovaná MJ. Vedení společnosti uvedené materiály projednalo a na jejich základě schválilo předloženou zprávu o stavu SMK. Zároveň uložilo opatření vztahující se ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka. PVJ má na základě vyhodnocení úspěšnosti získávání zakázek neustále rozšiřovat seznam potenciálních investorů a vést o nich přehled s termínem do 31. prosince 2012.

V rámci opatření vztahujících se ke zlepšování efektivnosti systému managementu kvality a jeho procesů má PVJ do vyhodnocení cílů kvality v prosinci 2012 přidat ke stávajícím cílům kvality nové další cíle dle potřeb organizace s termínem plnění do 10. ledna 2013. Dále Ing. Kvapilovi je uloženo v rámci lepšího ohodnocení dodavatelů materiálů a služeb kontrolovat i nadále subdodavatele a dodavatele s termínem do 31. prosince 2012. V rámci opatření vztahujícím se k potřebám zdrojů má za úkol PVJ i Ing. Kvapil vynaložit adekvátní prostředky na školení zaměstnanců s termínem rovněž do konce prosince 2012. Vedení přezkoumalo politiku kvality a bylo rozhodnuto, že bude ponechána v jejím platném znění i pro další období. Zápis byl proveden a potvrzen podpisem pana Ing. arch. Grňáka, plnicím funkci PVJ společnosti. V závěru zápisu jsou vlastnoruční podpisy všech zúčastněných.

Tabulka č.10 Provádíte zápisy z porad?

	100%	částečně	Vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Vedení firmy skutečně klade důraz na provádění řádných zápisů z porad, neboť si uvědomuje, že jedině takto je možné mít přehled o projednávaných záležitostech. Poté není problém zpětně dohledat, co bylo předmětem jednání v daném období a komu bylo uloženo, aby daný úkol splnil. V zápisu se jednoznačně uvádí, jaká opatření jsou přijata, kdo je za ně odpovědný a s jakým termínem plnění musí dotyčný počítat. Nemám tedy žádné výhrady a uděluji plný počet 10 bodů.

Z druhé části interního auditu získává firma v celkovém součtu 46 bodů z 50 možných. Z výše uvedeného lze konstatovat, že společnost dbá na dodržování zásad dle normy ISO 9001 z hlediska managementu zdrojů. K nápravě by mělo dojít zejména v oblasti dodržování zásad BOZP, která je podle mého názoru stěžejní pro předcházení mnohdy zbytečných úrazů na pracovišti. Školení pro zaměstnance pořádá v pravidelných a také vyhodnocuje efektivitu těchto školení. Pravidelné porady a řádné zápisy z nich svědčí o systematickém a propracovaném systému řízení společnosti jejím vedením. V oblasti infrastruktury má společnost zvolenu strategii průběžného investování do vybavení zaměstnanců, které jim usnadňuje práci a zlepšuje se tak jejich výkonnost.

3.3 Realizace produktu

3.3.1 Máte vytvořen plán údržby strojního vybavení?

Společnost má vytvořen plán údržby strojního vybavení. Za dodržování plánu údržby a jeho provádění zodpovídá vedoucí výrobního úseku. Záznamy o prováděné údržbě jsou zakládány jako „Záznamy“ do složky ISO – plánovaná údržba. Složka je uložena v příruční spisovně vedoucího výrobního úseku. Týká se pouze měsíčních a ročních prohlídek. Pracovníci (řidiči, strojník, vedoucí pracovní čety a ostatní pracovníci), kteří mají odpovědnost za výše uvedené svěřené prostředky, dle instrukcí provádějí záznamy do provozních knih. Pracovník ve výdejně kontroluje termíny běžných údržeb a dává podklady vedoucímu výrobního úseku k tomu, aby vyhotovil příslušný „Záznam“ o této údržbě.

V každém plánu údržby je uvedeno datum jeho vyhotovení, kdo jej vypracoval a kdo jej schválil. Dokumentace poskytuje výčet výrobních a jiných strojů, ale chybí jakýkoliv záznam o drobném ručním nářadí, které je nedílnou součástí výbavy nutné pro výrobu samotnou. U některých zaměstnanců chyběl záznam o tom, že jsou podrobně seznámeni s návodem na obsluhu strojů a zařízení.

Ke kontrole byl předložen Plán údržby strojního vybavení ze dne 20. května 2012. Ve výčtu strojů se objevily následující zařízení: obráběcí stroje, dopravní výtah, tlakové nádoby – kompresory, elektrická zařízení, motorové ruční stroje, doprava – stroje. U každého stroje je uvedeno v jakém časovém intervalu je prováděna údržba a jaké úkony údržba obnáší. Např. u obráběcích strojů se provádí kontrola a dotažení

spojů hydrauliky či kontrola krytů 2x týdně, kontrola a repase všech mechanických částí v servisu 1x měsíčně, revize a inspekce zdvihacího zařízení 1x ročně.

Přestože se v dokumentaci firma nezmiňuje o žádném ručním nářadí, každý ze zaměstnanců má k dispozici ruční elektrické nářadí (vrtačky, pily, brusky, šroubováky, hoblíky). Dokonce podle PVJ má na starosti veškeré odborné opravy servisní firma. Každý ze zaměstnanců má za úkol denně po ukončení práce nářadí prohlédnout včetně přívodního kabelu. Dopravní výtah je udržován prohlídkou tažných lan a jejich promazáním 1x ročně, kontrolou brzd a oleje 1x měsíčně či revizí zdvihacího zařízení dle normy 4SN 27 0141 1x ročně. U nákladních motorových vozidel je kontrola náplní motorového a hydraulického oleje, brzdové a chladicí kapaliny či pneu prováděna buď 1x ročně nebo po 30000 km. Osobní vozidla podléhají kontrole motorové oleje, brzdové a chladicí kapaliny častěji – 1x měsíčně a po 15000 ujetých km dochází k výměně olejových náplní v motoru a filtrů v servisu. Technická prohlídka včetně emisí je prováděna u osobních i nákladních automobilů shodně jednou za dva roky.

Tabulka č.11 Máte vytvořen plán údržby strojního vybavení?

	100%	částečně	Vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Vzhledem k nedostatkům v dokumentaci ohledně drobného ručního nářadí a návodů k obsluze strojů doporučuji zavést samostatnou kartotéku pro přehled o těchto věcech. Při počtu kusů ručního nářadí může snadno docházet k jejich ztrátám, což představuje nemalou finanční újmu v průběhu roku. Návod k obsluze strojů považuji v rámci zachování dobrého stavu stroje a především zdraví zaměstnanců za naprosto nezbytný. Firma má však v praxi velmi dobře zavedenu údržbu ručního nářadí a klade důraz na odpovědnost zaměstnanců za manipulaci s nimi. Pro pouze částečně zpracovanou dokumentaci tedy firma celkem získává 8 bodů.

3.3.2 Máte stanoven postup při reklamaci a vytvořenou knihu reklamací?

Společnost má vytvořenou knihu reklamací. Zjistí-li přejímající pracovník nesrovnalosti v kvalitě a není-li okamžitě uspokojivě sjednána náprava, sepíše spolu s pracovníkem předávající firmy o těchto skutečnostech „Oznámení reklamace“, které je podkladem pro reklamační řízení. Pokud dodavatel odmítne „Oznámení reklamace“ podepsat, nemůže být dodávka převzata a musí být vrácena zpět dodavateli. Neshodná dodávka nesmí být uvolněna do procesu do vyřešení všech zjištěných neshod. Za vyřešení všech neshod odpovídá jednatel nebo jím pověřený pracovník. Postup reklamačního řízení řeší obchodní zákoník, za vyvolání reklamačního řízení po přezkoumání oprávněnosti reklamace zodpovídá jednatel. Reklamační řízení je zahájeno na podkladě zpracovaného Oznámení reklamace, které vypracuje PVJ a postoupí dodavateli. Řešení reklamace je zapsáno v reklamačním protokolu, který je zakládán v Knize reklamací. Výsledky reklamačního řízení se stávají podnětem pro hodnocení další způsobilosti dodavatele plnit specifikované požadavky.

V Knize reklamací je vždy uvedeno číslo reklamace, název firmy, popis reklamace, datum přijetí, datum vyřízení a poznámka k reklamaci. Společnost přijala celkem 8 reklamací za rok 2011 s tím, že celkový počet zakázek se zastavil na čísle 16. Jednalo se o vady, které nebyly závažného charakteru. Jejich odstranění bylo provedeno pokaždé během měsíce, ve kterém došlo k reklamaci. Jednalo se např. o drhnucí nebo lehce prohnuté dveře, reklamace svítidel, prasklé sklo výtahu, barové židle či vestavěnou skříň. PVJ uvedl, že pro firmu je včasné odstranění vad stejně důležité jako včasné a kvalitní zhotovení díla.

Společnost se snaží eliminovat nedostatky na naprosté minimum kontrolami při výrobě a ještě před předáním díla. Požadavky některých zákazníků se však během času mění a termíny bývají ve většině případů „šibeniční“. Zároveň dodal, že se při rozsáhlých zakázkách mohou chyby vyskytnout a vizitkou společnosti poté je tyto chyby co nejdříve napravit.

Tabulka č.12 Máte stanoven postup při reklamaci a vytvořenou knihu reklamací?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Společnost má podrobně vypracovanou knihu reklamací a při reklamacích velmi rychle odstraňuje případné vady a nedostatky. Vzhledem k poměru počtu zakázek a počtu reklamací s ohledem na závažnost reklamací a rozsah prací lze konstatovat, že firma splňuje problematiku reklamací výborně. Přístup vedení společnosti k vyřizování reklamací je příkladný a mnoho firem v tuzemsku by si z něj mělo brát příklad. Není totiž samozřejmostí, že by firma vždy uznala chybu na své straně. Myslím si tedy, že by firma měla obdržet z této části plný počet 10 bodů.

3.3.3 Máte vytvořenou knihu zakázek?

Společnost má vytvořenu knihu zakázek. Podle ní musí být každá zakázka náležitě smluvně a administrativně zajištěna tak, aby v případě jakýchkoliv sporů v průběhu dodavatelsko-odběratelských vztahů byly k dispozici potřebné materiály pro úspěšné řešení problému právní cestou, pokud není jiná možnost. Zodpovědnost nesou řídicí pracovníci, kterým byla zakázka přidělena. Zakázky společnost dělí na malé a velké, přičemž ty malé jsou do 100000 Kč. Na základě objednávek jsou vytvářeny zakázkové listy. Při zahájení akce je vždy založena pro každou zakázku samostatná složka (šanon) s číslem a názvem zakázky. V ní jsou založeny následující doklady v originále v tomto pořadí: 1. Cenová nabídka investorovi, 2. Objednávka od investora, 3. Smlouva s investorem a veškeré dodatky, 4. Agenda k subdodávkám, 5. Harmonogram prací, 6. Korespondence týkající se zakázky, 7. Zápisy z jednání, 8. Dokumenty z průběhu zakázky, 9. Předávací protokol s přesnou specifikací předmětu díla tj. položky, ze kterých se dodávka skládá, rozměry, délky, počty kusů atd., cenou předávaného díla, termínem atd. 10. vyhodnocení zakázky, 11. Reklamace vad, 12. Doklady o odstranění reklamačních vad. Předávací protokol podepisuje osoba zodpovědná za zakázku a svým podpisem stvrzuje správnost a oprávněnost následné fakturace vůči investorovi. Bez předávacího protokolu však nelze faktury za dílo vystavit.

Požádal jsem PVJ o podrobnější specifikaci zakázek uskutečněných za poslední půlrok. Byl jsem však odmítnut s tím, že v knize zakázek se vyskytují příliš citlivá data. Z hlediska ochrany údajů před konkurencí tento postoj naprosto chápu. Zejména zveřejnění cenových nabídek by mohlo znamenat znevýhodnění firmy oproti konkurenci. Společnost se tímto chrání i proti možnému zneužití údajů z mé strany.

Tabulka č.13 Máte vytvořenou knihu zakázek?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: V dokumentaci má firma zavedenu knihu zakázek, ve které má perfektní přehled o stavu libovolné zakázky. Dochází tak ke kontrole, zda realizace zakázky proběhla v pořádku či nikoliv. Společnost dělí zakázky na malé a velké, což jí umožňuje v akutních případech lepší rozhodování, kterou zakázku je třeba upřednostnit. Při předávání zakázky je samozřejmostí předávací protokol, čímž objednatel stvrzuje přijetí hotového díla, avšak s nárokem na reklamaci vad. Přestože mi nebylo umožněno nahlédnout podrobněji do průběhu jednotlivých zakázek, není pochyb o propracovanosti knihy zakázek. Pokud by se firma neřídila tím, co uvádí v dokumentaci, nemohla by ani úspěšně realizovat zakázky. Uděluji proto plný počet 10 bodů.

3.3.4 Hodnotíte úspěšnost realizace nabídek?

Společnost si hodnotí úspěšnost realizace nabídek. K tomu slouží kniha nabídek, ve které jsou uvedena následující data: číslo nabídky, jméno objednatele, předmět zakázky, cena za dílo a zda byla zakázka nakonec realizována či nikoliv. Tuto knihu zpracovává MJ a zodpovídá za správnost údajů v plném rozsahu. Hlavní je však pro hodnocení nabídek každoročně vypracovaná zpráva MJ, která poskytuje úplný výčet zakázek za uplynulý rok. Zpráva se dělí na 3 části: zjištění, rozbor a závěr (rozhodnutí). V první části je uvedeno kolik bylo převzato nabídek k ocenění a kolik bylo zrealizováno zpracovaných nabídek s ohledem na hodnotu staveb, které má společnost rozděleny do 3 skupin. Jedná se o stavby v hodnotě přes 1 mil. Kč, v hodnotě 100 tis. až 1 mil. Kč a v hodnotě do 100 tis. Kč. V druhé části se uvádí úspěšnost nabídek z celkového počtu či podíl akcí, kde firma vstoupila do výběrových řízení veřejných i soukromých. V závěru je zmíněno, jak firma hodnotí realizaci nabídek a jaká rozhodnutí bere vedení společnosti na vědomí.

PVJ uvedl, že nabídky jsou hodnoceny s určitým časovým posunem s ohledem na to, že rozhodování zákazníka o jejich přijetí či nepřijetí trvá často až několik měsíců,

proto je za základ vzato období leden – říjen 2012. Proto je ještě možné zlepšení uvedených výsledků, neboť i nerozhodnuté zakázky jsou zatím vedeny jako negativní. Zahrnuty jsou zakázky, které prošly oceněním přípravou práce. Celkem bylo převzato k ocenění a předáno investorům za uvedené období 41 nabídek buď kompletních, nebo pouze rozpočtů.

Z celkového počtu zpracovaných nabídek bylo zpracováno na stavby v hodnotě přes 1 mil. Kč 22 nabídek (51,2%), na stavby v hodnotě 100 tis. až 1 mil. Kč 13 nabídek (30,2%) a na stavby do 100 tis. Kč 8 nabídek (18,6%). Celkovou rozpočtovou hodnotu zpracovaných nabídek má firma zjištěnu, ale konkrétní sumu mi PVJ odmítl sdělit. Stejně tak tomu bylo i v případě úspěšných nabídek dle hodnoty prací, ale dozvěděl jsem se, že je to 50,2% z celkového objemu zpracovaných nabídek. Úspěšných nabídek dle počtu je 32, což představuje 74,4% z celkového počtu zpracovaných. Podíl akcí, kde firma vstoupila do výběrových řízení veřejných i soukromých činí 18 nabídek, tj. 41,9% z celkového počtu. Z nich bylo úspěšných 9, tj. 50%. Z výběrových řízení ze 7 akcí nad 1 mil. Kč, byly úspěšné 4, což představuje 57,1%.

MJ konstatovala, že firma navazuje na již několik výběrových řízení z minulého období značnými objemy prací pro další období, a to ve výběrech i mimo ně. Vedení společnosti bere hodnocení na vědomí s těmito závěry:

1. Snažit se vstoupit do více zakázek a to včetně výběrových řízení, kde předpokládaná hodnota bude řádově přesahovat 1 mil. Kč a zejména přes 5 mil. Kč a pro úspěšnost v nich se zaměřit na zhotovitele i své vlastní dodávky tak, abychom byli schopni cenově konkurovat.
2. Zaměřit se na další akce v kvalitě nabídek včetně odpovídajícího času na jejich zpracování i na úkor případného většího riskování s vyšší cenou i za cenu jejich nezískání u drobných akcí.
3. Na každý cíl zaměřit i reklamu, vybavenost a doplňování mechanizace, hledat materiálové zdroje s vyšším ponechávaným rabatem. Nabídkový proces zkvalitnit dostatečným disponováním potřebnými databázemi, v přípravě se zaměřit i na využití internetu v tomto smyslu a prohloubit v některých případech i vzájemnou spolupráci s přípraváři vybraných obdobných firem.

4. Získání certifikace spojit s obnovou referencí na inženýrské organizace, obce a firmy v rozsahu našeho i sousedních okresů, vytvořit stabilní referenční list pro tyto účely.

Tabulka č.14 Hodnotíte úspěšnost realizace nabídek?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Úroveň hodnocení nabídek je ve firmě GG Interstyl, s.r.o. na mimořádně vysoké úrovni. Vyjádření úspěšnosti předložených nabídek v Kč i procentech dává naprosto jasný obraz o tom, jak se společnosti v daném období daří. Na základě těchto dat je pak vedení schopno určit jakým směrem by se měla firma dále orientovat. Za řádně vedenou dokumentaci a příkladně plnění dávám plný počet 10 bodů.

3.3.5 Máte vytvořenou evidenci dodavatelů?

Společnost má vytvořenou evidenci dodavatelů. K evidenci dodavatelů je povinen MJ vést aktuální databázi stanovených dodavatelů. Databáze je rozdělena do dvou kategorií: dodavatelé materiálů a dodavatelé služeb. Pro lepší přehlednost si firma raději definovala tyto dvě kategorie. Doplnkovou formou evidence je podle rozsahu práce seznam dodavatelů s adresami, telefonními a faxovými čísly a se jmény kontaktních osob. Přípustné jsou i další formy jako např. navštívenky kontaktních pracovníků dodavatelů, reference o firmách, anonce apod. Pro výběr dodavatelů slouží nejen získané reference od spolupracujících firem, ale i přehledné katalogy či prospekty výrobců, Zlaté stránky a internet.

Podle PVJ využívá společnost služeb dodavatelů zejména z blízkého okolí již od začátku svého působení. Jedná se o dodavatele z okolí Starého Města, Uherského Hradiště a Kunovic a to z toho důvodu, že jakékoliv nedostatky ohledně dodaného materiálu či poskytnutých služeb se dají řešit velmi rychle. Zpracování objednávky vždy zajišťuje administrativní pracovník. V objednávce vždy uvede kromě čísla a data objednávky a identifikačních údajů, zejména přesnou specifikaci předmětu nakupování

včetně požadavků na kvalitativní ukazatele. Zpracovanou objednávku před jejím uplatněním předloží administrativní pracovník k přezkoumání (ověření úplnosti a správnosti objednávky a specifikace požadavků) a schválení jednateli. V případě zjištění nedostatků je objednávka vrácena s připomínkami zpět zpracovateli k dopracování. Po přezkoumání a schválení objednávky (potvrdí jednatel svojí parafou na objednávce) zajistí administrativní pracovník její výpravu a odeslání.

V databázi stanovených dodavatelů vytvořené ke dni 10. září 2012 eviduje firma celkem 23 dodavatelů materiálu a 13 dodavatelů služeb. Společnost má také 5 stálých subdodavatelů, kteří zajišťují např. zpracování projektové dokumentace, geodetická měření, různá školení apod. Databázi zpracoval MJ a byla schválena PVJ. V seznamu však chyběl na 5 dodavatelů materiálu a 3 dodavatele služeb jakýkoliv kontakt. Kromě telefonního čísla však není u dodavatele uveden žádný jiný kontakt. PVJ uvedl, že o tomto problému se ví již delší dobu, ale zatím nedošlo k doplnění těchto údajů.

Tabulka č.15 Máte vytvořenou evidenci dodavatelů?

	100%	částečně	Vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Evidenci dodavatelů si vede společnost tak, aby bylo zřejmé, která firma je dodavatelem služeb a která je dodavatelem materiálu. V záznamech nebyly nalezeny žádné nedostatky týkající se samotné evidence vyjma zmíněných kontaktů. Doporučuji v seznamu uvádět nejen telefonní čísla dodavatelů, ale také jejich emailové adresy. Firma vybírá své dodavatele velmi pečlivě zejména na základě referencí spolupracujících firem. Včasným dodáním služeb či materiálu bez vad je položen základ k úspěšnému odevzdání zakázky. Doporučuji také provádět důslednější kontrolu databáze a uděluji 8 bodů.

Z třetí části interního auditu získává firma v celkovém součtu 46 bodů z 50 možných. Z výše uvedeného lze konstatovat, že společnost dbá na dodržování zásad dle normy ISO 9001 z hlediska realizace produktu. Společnost má nedostatky v dokumentaci ohledně evidence drobného nářadí. Má však důkladně zvládnutou problematiku reklamací a vskutku příkladné hodnocení realizace nabídek. Naprosto respektuji neposkytnutí konkrétních rozpočtů a cenových nabídek v zájmu ochrany

interních údajů proti konkurenci. V databázi stanovených dodavatelů jsem nenarazil na vážnější chybu kromě chybějících kontaktů na několik dodavatelů. Celkově lze říci, že společnost GG Interstyl, s.r.o. je v oblasti výroby a souvisejících záležitostech již velmi zkušená a je vidět, že na trhu se pohybuje velmi dlouho.

3.4 Měření, analýzy a zlepšování

3.4.1 Provádíte analýzy spokojenosti zákazníka?

Společnost analyzuje, zda byl zákazník spokojen či nikoliv. Jedním z kritérií posuzování výkonnosti společnosti a jejího SMK je vnímání zákazníka, zda a jak společnost splnila jeho požadavky. Společnost získává informace o spokojenosti zákazníka z dotazníků, které předává jednatel zákazníkovi, jeho zástupci či zástupci investora. V těchto dotaznících se společnosti táže, jak byla splněna očekávání a jakým způsobem (v jaké kvalitě) bylo dílo provedeno a na další informace, podle kterých lze usuzovat na míru spokojenosti zákazníka. Dále dochází k získávání informací o spokojenosti zákazníka prostřednictvím neformálních jednání se zákazníky, uplatněných námitek či reklamací a jiných zdrojů (sledování podílu stálých zákazníků, zákazníků získaných na základě referencí či obecného povědomí o organizaci).
Odpovědnost

za provedení analýzy o spokojenosti zákazníka má PVJ. Výsledky hodnocení včetně analýzy slouží jako jeden z podkladů pro přezkoumání SMK vedením a stanovení nápravných a preventivních opatření.

Všichni pracovníci jsou povinni se aktivně zapojit do sběru informací o spokojenosti zákazníků s činností společnosti. Každý pracovník je také povinen neprodleně informovat jednatele o jakýchkoliv negativních signálech od zákazníků nebo jiných stran na činnost společnosti. Jednatel tyto informace analyzuje a v závislosti na objektivitě těchto informací přijímá nezbytná opatření k nápravě.

K hodnocení spokojenosti od zákazníka společnost využívá předávacích protokolů, bez kterých by nebylo možno zakázku uzavřít, fakturovat ani ukončit. V předávacím protokole se může zákazník vyjádřit ke stavu zakázky (vícepráce, nedodělky, opožděná dodávek apod.). Podle MJ jsou dotazníky používány v menší míře než předávací protokoly. Dotazníky jsou uloženy k nahlédnutí v zakázkové složce. Podle přezkoumání předávacích protokolů za období říjen 2011 – říjen 2012 nebyly

shledány žádné nespokojenosti zákazníků. Předávací protokoly, realizované formou předání a převzetí díla, neobsahují žádné nedodělky, jež by byly zaviněny firmou GG Interstyl, s.r.o. Totéž se týká dodávek. V dotazníku, který byl vypracován MJ a schválen jednatelem společnosti Ing. Kvapilem dne 20. srpna 2012, jsou osloveni 4 náhodně vybraní zákazníci. Odpovídaly na 4 otázky, které se hodnotily a bodovaly následovně: velmi spokojen – 10 bodů, spokojen – 5 bodů a nespokojen – 2 body. Společnost vytvořila 4 kategorie podle získaných bodů takto:

Kategorie 1 – velmi spokojený zákazník ... 35 – 40 bodů

Kategorie 2 – spokojený zákazník ... 30 – 34 bodů

Kategorie 3 – spíše nespokojený zákazník ... 20 – 29 bodů

Kategorie 4 – nespokojený zákazník ... 19 a méně bodů

Navracené dotazníky od těchto zákazníků byly poté vyhodnoceny. 3 zákazníci ohodnotili firmou dodávané služby kategorií 1 – velmi spokojený zákazník se shodným udělením 35 bodů. U jednoho zákazníka získala firma celkem 30 bodů, což znamená zařazení služeb společnosti do kategorie 2 – spokojený zákazník. Z celkového hodnocení společnosti vyplynulo, že zákazníci jsou s úrovní dodávaných služeb velmi spokojeni. Organizace v plánu porovnání výsledků letošních s těmi za budoucí období.

Tabulka č.16 Provádíte analýzy spokojenosti zákazníka?

	100%	Částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Z hlediska spokojenosti zákazníků má organizace velmi dobré jméno. Jestliže se nevyskytla žádná nespokojenost ze strany zákazníků, lze konstatovat, že společnost plní jejich požadavky skutečně velmi dobře. Tuto skutečnost potvrzuje i společností provedený dotazník, který ukázal, že nikdo z oslovených zákazníků neměl vůči úrovni dodávaných služeb vysloveně výhrady. Zpětná vazba od zákazníka je podle mého názoru důležitá pro každou firmu, protože tímto dává signál, že má snahu a zájem zjistit názor toho nejpřísnějšího soudce, kterým není nikdo jiný než samotný zákazník. Stav dokumentace i přístupu vedení ke spokojenosti zákazníka je v naprostém pořádku. Proto uděluji 10 bodů.

3.4.2 Provádíte analýzu hodnocení dodavatelů?

MJ provádí pravidelně hodnocení dodavatelů (ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení) a na jejím základě vede databázi stanovených dodavatelů, ze které potom při výběru dodavatelů vychází. Za provedení pravidelného hodnocení dodavatelů (alespoň 1x ročně) odpovídá PVJ ve spolupráci s jednatelem společnosti. Dodavatelé jsou klasifikováni takto:

- příkladný dodavatel – budou potvrzeni jako spolupracující pro další období,
- akceptovatelný – těmto dodavatelům musí být věnována zvýšená pozornost,
- akceptovatelný s výhradami – bude zvažována další spolupráce,
- neakceptovatelný – budou výrazně označeni ve firemní databázi a bude s nimi ukončena spolupráce.

S hodnocením a přijatými závěry musí být seznámeni všichni dotčení pracovníci. O potvrzení dodavatele, či dohledu nad dodavatelem, eventuálně o vyřazení z databáze rozhoduje s konečnou platností jednatel. Kritéria pro vyřazení z databáze jsou uvedena v záznamu hodnocení dodavatelů – dodavatel, který při ročním hodnocení dosáhne váhového bodování 3,8 a více a zařadí se tak do skupiny 4 – neakceptovatelní dodavatelé, bude ze seznamu stanovených dodavatelů vyloučen.

Ke kontrole byl předložen dokument Hodnocení dodavatelů za období od října 2011 do října 2012 vypracovaný MJ dne 10. září 2012. V dokumentu bylo uvedeno 6 dodavatelů, kteří byli hodnoceni na základě 14 otázek. Za nedostatek však považují, že byli hodnoceni pouze dodavatelé materiálu. PVJ však uvedl, že v příštím roce má společnost hodnotit i dodavatele služeb. Každý z dodavatelů je bodově hodnocen u každé otázky na stupnici 1 – 4. Celkový dosažený průměr poté zařadí dodavatele do příslušné skupiny. Hodnocení dle celkového průměru vypadá takto: Stupeň 1 - příkladný dodavatel s průměrem 1,0 – 1,4; Stupeň 2 - akceptovatelný dodavatel s průměrem 1,5 – 2,0; Stupeň 3 - akceptovatelný dodavatel s průměrem 2,1 – 3,7; Stupeň 4 - neakceptovatelný dodavatel s průměrem 3,8 a víc.

Při hodnocení získaného průměru za společnost bylo dosaženo následujících výsledků: 5 společností dosáhlo stupně 1, tedy příkladný dodavatel a 1 společnost

dosáhla stupně 2, tedy akceptovatelný dodavatel. Nejlepšího hodnocení dosáhli dodavatelé v otázkách týkajících se komunikace a její kvality a splatností faktur. Naopak nejhoršího hodnocení dosáhli v otázkách týkajících se existence certifikátů kvality a plnění termínů dodávek.

Tabulka č.17 Provádíte analýzu hodnocení dodavatelů?

	100%	Částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: V dokumentaci nechybí společnosti všechny podstatné aspekty hodnocení dodavatelů (relevantní otázky, vytvoření stupnice hodnocení apod.). Doporučuji však co nejdříve začít hodnotit i dodavatele služeb, aby měla společnost přehled o těch, kteří vyhovují či nikoliv. Vzhledem k této skutečnosti považuji praktikování hodnocení dodavatelů jako částečné a v celkovém součtu získává firma z této části 8 bodů.

3.4.3 Provádí společnost analýzu hodnocení vlastních zaměstnanců?

Společnost si hodnotí vlastní zaměstnance. Tak jako u hodnocení dodavatelů má společnost vytvořenu stupnici i pro hodnocení zaměstnanců, kteří byli charakterizováni na základě 8 různých kritérií. Princip bodování a následného vyhodnocení je stejný jako u dodavatelů, ale celkový průměr nesmí překročit hranici 3,6. Dosažený průměr za zaměstnance jej pak zařadí do příslušné skupiny. Hodnocení celkového průměru za zaměstnance je tedy následující: Stupeň 1 – příkladný zaměstnanec s průměrem 1,0 – 1,5; Stupeň 2 – akceptovatelný zaměstnanec s průměrem 1,6 – 2,5; Stupeň 3 – akceptovatelný zaměstnanec s výhradami s průměrem 2,6 – 3,5; Stupeň 4 – neakceptovatelný zaměstnanec s průměrem 3,6 a více. Společnost charakterizuje zmíněné skupiny takto: Stupeň 1 – bezproblémový zaměstnanec, stačí hodnocení 1x ročně; Stupeň 2 – celkem bezproblémový zaměstnanec, na kterého je potřeba soustředit více pozornosti a pokud nebudou problémy, stačí hodnocení taktéž 1x ročně; Stupeň 3 – problémový zaměstnanec, u kterého je potřeba nastavit potřebná opatření; Stupeň 4 – velmi problémový zaměstnanec a okamžité ukončení spolupráce je nevyhnutelné.

V analýze vypracované MJ ze dne 7. září 2012 je uvedeno celkem 15 osob. Kritéria se týkala komunikativních dovedností, spolehlivosti, osobní iniciativy, spokojenosti zaměstnavatele s plněním úkolů nad rámec pracovní smlouvy, flexibility, schopnosti a vstřícnosti k řešení případných nedorozumění, snahy zvyšování kvalifikace a délky pracovního poměru. Udělování jednotlivých známek provádí nejužší vedení společnosti – jednatelé. Při hodnocení získaného průměru bylo dosaženo těchto výsledků: 9 zaměstnanců dosáhlo hodnocení příkladný zaměstnanec a 6 zaměstnanců dosáhlo hodnocení akceptovatelný zaměstnanec. Nikdo tedy nezískal hodnocení neakceptovatelný zaměstnanec. Nejlepšího hodnocení dosáhli zaměstnanci v oblasti spolehlivosti a plnění úkolů. Nejhoršího hodnocení potom v oblasti zvyšování kvalifikace. Nejlepšího průměru 1,0 dosáhli 2 zaměstnanci a nejhorší průměr byl 1,9. Průměrné hodnocení 1,3 na zaměstnance znamená pro společnost velmi dobré hodnocení. Společnost hodnotila také celkový průměr za jednotlivé otázky a stanovila si celkem 4 výsledné stavy: výborný (1,0 – 1,5), dobrý (1,6 – 2,4), akceptovatelný (2,5 – 3,5) a alarmující (3,6 a více). Z výsledku hodnocení zaměstnanců po jednotlivých otázkách vznikly tyto výsledky: 6 otázek dosáhlo hodnocení stavu výborný a zbylé 2 otázky stavu dobrý. Všechny výsledky analýz jsou poté vyvěšeny na informační tabuli v administrativní budově, kde firma sídlí. Každý ze zaměstnanců tak má možnost vidět jakým způsobem vedení společnosti hodnotí své podřízené.

Tabulka č.18 Provádí společnost analýzu hodnocení vlastních zaměstnanců?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: V oblasti analyzování vlastních zaměstnanců firma používá stejnou metodu jako při hodnocení dodavatelů. Úroveň zaměstnanců vychází společnosti jako velmi dobrá na základě průměrného hodnocení na zaměstnance. Každý ze zaměstnanců má možnost se seznámit s výsledky hodnocení. V záznamech lze snadno dohledat, jak poslední hodnocení probíhala a jaké výsledky přinesla. Vzhledem k velmi kladnému hodnocení zaměstnanců a žádným námitkám vůči nim ze strany PVJ či MJ uděluji plný počet bodů, tedy 10.

3.4.4 Provádíte ve firmě analýzu reklamací?

Společnost analýzu reklamací provádí, ale pouze částečně. V dokumentaci firma uvádí, že v zásadě firma přijímá reklamace pouze v písemné formě – reklamační dopis, emailová objednávka. V knize reklamací jsou reklamace evidovány a obchodní oddělení je poté ve spolupráci s výrobou vyhodnocuje a analyzuje. Dále společnost říká, že vzhledem k tomu, že převažují většinou reklamace na dodávky služeb a prací dodavatelů, provádí se s těmito dodavateli osobní pohovory a společně je každá reklamace řešena. V dokumentaci však není uvedeno, kdo jednání iniciuje. Předpokládám však, že obchodní ředitel. Každá reklamace se projednává buď na místě samotném za účasti zákazníka, nebo telefonicky. Dokumentace by měla být podle mého názoru mnohem podrobnější, nejsou např. záznamy o tom, co bylo přesně předmětem osobních pohovorů.

Každá reklamace má sice svou zakázkovou složku s číslem, ve které je archivována, ale poměr vyřešených a řešených reklamací je dán pouze seznamem došlých reklamací. Na dotaz, zda jsou ve firmě vytvořena nějaká kritéria pro hodnocení došlých reklamací, mi bylo sděleno, že ne. Tyto kritéria mi přece jen schází pro lepší určení, zda jde o reklamaci oprávněnou či nikoliv. V případě, že jde o reklamaci na dodávku služeb a prací dodavatele to firmu nemusí zajímat, ale pro případ reklamace na dodávané služby společnosti GG Interstyl, s.r.o. je dle mého názoru lepší mít tato kritéria nastavena.

Tabulka č.19 Provádíte ve firmě analýzu reklamací?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Potenciál pro zlepšení v oblasti analyzování reklamací spatřuji v nastavení kritérií pro vydání reklamace vůči firmě samotné. Společnost pak může mít přehled o tom, kolik reklamací proti ní bylo vytvořeno oprávněně a kolik neoprávněně. Organizace ale má vytvořen seznam s vyřešenými a řešenými reklamacemi, čímž prakticky má potřebný přehled o stavu jednotlivých reklamací. Pro nedostatky v dokumentaci i v praxi tedy dávám společnosti 6 bodů.

3.4.5 Má firma vytvořen plán interních auditů na každý rok?

Společnost GG Interstyl, s.r.o. má každoročně vytvořen plán interních auditů. Interní audity SMK jsou periodické a mohou být i mimořádné. Četnost periodických interních auditů SMK je naplánována v plánu interních auditů vždy na jeden rok. Za zpracování ročního plánu interních auditů je odpovědný PVJ, který je povinen spolu s návrhem vedoucího auditora zajistit jeho schválení jednatelem. Za zpracování konkrétního programu – náplni auditu odpovídá vedoucí auditor. Za provedení interního auditu SMK je zodpovědný externě zajištěný interní auditor. Audit může provést sám nebo ve spolupráci s auditní skupinou, jejíž vytvoření v případě většího rozsahu prověřování iniciuje.

Společnost má pro provádění interních auditů zajištěného externího spolupracovníka (ze společnosti QISO MIRAIŠ, s.r.o.), který splňuje požadavky pro interního auditora. Má konečnou odpovědnost za všechny fáze auditu a za všechna zjištění auditu. K nahlédnutí mi byl poskytnut interní audit ze dne 14. října 2011 provedený auditorem Ing. Terezou Procházkovou. Za organizaci byli přítomni Ing. arch. Zdeněk Grňák - PVJ, sl. Linda Kolářová – MJ a Ing. Richard Kvapil – jednatel. V Záznamech o neshodě/odchylce byl následující popis neshody/odchylky, která zjistila, že nebyla provedena roční kontrola BOZP za rok 2011 a nebyl zkalibrován digitální úhломěr. Termín odstranění byl stanoven do 30. listopadu 2011 a kontrola z 16. prosince 2011 potvrdila odstranění. Kromě těchto nedostatků nezjistil auditor žádné další. V závěru protokolu o auditu vedoucí prověřovatel konstatuje, že firma plní požadavky systémové normy ČSN EN ISO 9001:2009, zavedený SMK prokazuje schopnost dosažení stanovených cílů kvality, je zlepšovatelný a efektivní.

Tabulka č.20 Má firma vytvořen plán interních auditů na každý rok?

	100%	částečně	vůbec
Vlastní dokumentace	5	3	0
Praktikují	5	3	0

Hodnocení: Dle výše zjištěných skutečností není pochyb o tom, že firma má vytvořen plán interních auditů na každý rok. PVJ je velmi dobře obeznámen se svými povinnostmi ohledně zajišťování interních auditů a ví, že bez kvalitních interních auditů nelze dlouhodobě požadavky normy ISO 9001.

Firma si pochvaluje dosavadní průběh auditů, neboť stanovené

neshody/odchylyky vždy ukázaly kde je potřeba ještě zlepšit přístup.

Z poslední části interního auditu získává firma v celkovém součtu 44 bodů z 50 možných. Z výše uvedeného lze konstatovat, že společnost dbá na dodržování zásad dle normy ISO 9001 z hlediska měření, analýzy a zlepšování. Společnost má nedostatky v dokumentaci ohledně analyzování reklamací, s čímž souvisí i skutečnost v praxi. Zaměřit by se také měla na zavedení hodnocení dodavatelů služeb. Má však důkladně zvládnutou problematiku plánování interních auditů, hodnocení vlastních zaměstnanců, v neposlední řadě také příkladné hodnocení spokojenosti zákazníka.

3.5 Celkové hodnocení interního auditu

V celkovém hodnocení interního auditu získala Společnost GG Interstyl, s.r.o. za všechny 4 části auditu **178 bodů**. Znamená to tedy, že plní požadavky normy ISO 9001 **velmi dobře**. V procentuálním vyjádření je možno konstatovat, že organizace plní požadavky normy na **89%**. Společnosti chybělo pouze jedno procento k tomu, aby plnila požadavky normy ISO 9001 výborně, což je podle mého názoru skvělá vizitka pro vedení firmy i pro zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo uvést čtenáře do problematiky systému managementu kvality, normy ISO 9001 a na základě požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 provést interní audit ve společnosti GG Interstyl, s.r.o. Z výsledků interního auditu jsem poté určil, zda firma splňuje požadavky normy či nikoliv. V případě pozitivního výsledku jsem zvolil příslušnou klasifikaci.

Práci jsem rozdělil celkem do 3 kapitol. V první kapitole, která je částí teoretickou, jsem popsal význam pojmu kvalita, význam managementu kvality a jeho vývoj, funkce, zásady a také základní principy a koncepce. Podrobněji jsem popsal problematiku certifikace, interních auditů a požadavků na dokumentaci z koncepce ISO, protože zvolená firma aplikuje jednu z norem této koncepce. Vliv Evropské unie na Českou republiku je v dnešní době znatelný a stejně tak je tomu i v oblasti managementu kvality ze strany EU. Z tohoto důvodu jsem přiblížil přístup EU k managementu kvality. Bez propracovaného personálního managementu není možné praktikovat správně management kvality, a proto se zmínil o této problematice. V neposlední řadě je také nezbytné pro firmy dbát na zásady neustálého zlepšování, kde považují za podstatný PDCA diagram, ze kterého jsem uvedl 4 důležité principy neustálého zlepšování.

Druhá a třetí kapitola představují část praktickou. V první kapitole jsem uvedl informace o společnosti GG Interstyl, s.r.o., jejím vedení, hlavním předmětu činnosti. Ve vztahu k normě ISO 9001 jsem zmínil osoby, které byly ve firmě jmenovány do funkce představitele vedení pro jakost a manažera jakosti. Tímto došlo ke stanovení odpovědných pracovníků za dodržování systému managementu kvality. Ke konci kapitoly je uvedeno, kdy byla norma do organizace zavedena a samozřejmě jak probíhal postup pro obdržení certifikátu.

V poslední kapitole jsem podrobněji popsal, jak si firma stojí ve vztahu ke konkrétním otázkám ze 4 důležitých oblastí uvedených také v Příručce kvality. Zkoumání se týkalo vedené dokumentace a samotného praktikování zásad managementu kvality. Metodou řízeného rozhovoru s PVJ a MJ mi bylo umožněno se poměrně do hloubky seznámit se způsobem, jakým společnost dbá na dodržování zásad dle normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Z jednotlivých oblastí má firma nejlépe zvládnutý management zdrojů spolu s oblastí realizace produktu. Se ziskem 46 bodů z 50 možných vyšlo plnění požadavků normy v procentuálním vyjádření na 92%, což považuji za výborné vzhledem k rozsahu jednotlivých činností a nárokům na ně. Doporučení ke zlepšení jsem navrhnul zejména s ohledem na dodržování zásad BOZP, ale jinak opravdu nepovažuji zmíněné nedostatky za příliš velké. Naopak nejméně bodů získala společnost v oblasti odpovědnosti managementu, avšak i přesto nelze říci, že by zde byla slabina organizace. Se ziskem 42 bodů z 50 možných totiž v procentuálním vyjádření plní organizace požadavky normy na 84%, což považuji za velmi dobré. Skutečnost, že firma získala v konečném součtu 178 bodů a plní tedy požadavky normy na 89% svědčí o určité vyspělosti a zkušenosti vedení společnosti a o úrovni firmy samotné. Nepochybuji o tom, že snaha o dodržování požadavků systému managementu kvality dává firmě určitý řád a pomáhá jí nejen v udržení si pozice, ale i v růstu. Konkrétně v Příručce kvality měla společnost velmi dobře specifikované jednotlivé oblasti chodu firmy a bylo zřejmé, že si dává záležet na struktuře všech oblastí.

Význam zabezpečování systému managementu jakosti se v případě firmy GG Interstyl, s.r.o. projevil v tom, že je schopna v dlouhodobém časovém horizontu monitorovat jakým způsobem jsou např. spokojení zákazníci, výkonní zaměstnanci či úspěšné jednotlivé nabídky apod. Osobně se domnívám, že základem pro úspěšné plnění požadavků normy ISO 9001 je správně zpracovaná Příručka kvality a plán interních auditů, což se společnosti dlouhodobě daří.

V této práci jsem díky pohovoru s PVJ a MJ zjistil, že pro společnost jsou nejdůležitější vztahy mezi zaměstnanci, spokojenost zákazníka a také vztahy s dodavateli. Zavedením normy ČSN EN ISO 9001:2009 došlo bezesporu k upevnění těchto principů. Zejména ze strany PVJ jsem zaznamenal důraz kladený na odpovědnost každého z pracovníků. Pocit odpovědnosti za sebe, ale i ostatní zaměstnance a tím i celou organizaci považuji za stěžejní bod úspěchu.

SUMMARY

The goal of this master thesis is to introduce a reader into matters of system of quality management, norm ISO 9001 and to provide an internal audit in a company GG Interstyl, s.r.o. on the basis of requirements of the norm ČSN EN ISO 9001:2009. Then was determined if the firm accomplishes the requirements of the norm or not on the basis of results of the audit. In case of a positive result was chosen a corresponding classification.

The thesis is divided into 2 main parts – the theoretical and the practical. The theoretical part describes the meaning of notion of quality, the meaning of quality management and its development, functions, bases and also basic principles and conceptions. I described the matters of certification, internal audits and requirements on documentation from the ISO conception closely because the company applies one of the norms that belong to this conception. The influence of European Union on Czech Republic is very perceptible nowadays and it is the same in the area of quality management from the side of EU. From that reason I approach the attitude of EU according to quality management. It is almost impossible to practice a quality management rightly without a sophisticated personal management so that is why I mentioned its matters. And last but not least, firms have to pay attention to principles of continual improvement where I find PDCA diagram to be substantial which mentions 4 important principles of continual improvement.

The practical part is divided into 2 partial sections. The first one presents the company GG Interstyl, s.r.o., its management and core business. In relation to the norm ISO 9001 I presented the persons who were appointed to the functions such as a representative for quality management and a quality manager. In this way were determined the workers who are responsible for observance of the system of quality management. Then I described how the norm was implemented into the company and of course how the process went on in order to obtain the certification.

In the second part is mentioned how the company deals with concrete questions from 4 important sections that are also stated in a quality manual. The research was related to the created documentation and the practice of the principles of quality management. The dialogue with quality manager and representative for quality

management made me familiar with the way how the company takes care of observing the principles of the norm ČSN EN ISO 9001:2009.

From particular areas the firm mastered the best resource management and product realization. The result with a score of 46 points out of 50 possible means in other words that the company has fulfilled the requirements of the norm on 92%, which I think is excellent according to the scale of operations in the firm and demands on them. I suggested recommendations for improvement especially with regard to the principles of health and safety, but otherwise I do not really consider these deficiencies to be too serious. On the contrary, the firm received the least points from the section called management responsibility but nevertheless we cannot say that this section is the company's weak spot. In fact, the firm fulfills requirements with a score of 42 points out of 50 possible which means 84% what I find very good.

The fact that the company received in the final sum 178 points and therefore fulfills the requirements of the 89% is indicative of a certain level of advancement and experience of management and the level of the firm itself. I have no doubt that an effort to fulfill the requirements of the quality management system gives the firm a certain order and helps not only in maintaining its positions, but also growth. The organization had specified particular sections of its processes very well and it is clear that the firm makes it a point to a structure of all the sections.

The importance of securing the quality management system manifested itself in the case of the company GG Interstyl, s.r.o. in fact that it can observe in the long term satisfaction of customers, productivity of employees or success rate of particular supplies etc. in a long term. Personally, I believe that the basis for the successful fulfillment of the requirements of the norm ISO 9001 is a properly prepared quality manual and a plan of internal audits, what the firm does over a long term period.

Using the interview with quality manager and representative for quality management I found out in this thesis that for the firm are the most important relationships between employees, customer satisfaction and relations with suppliers. The introduction of standard ČSN EN ISO 9001:2009 undoubtedly consolidated these principles. Especially from the representative for quality management I noticed the emphasis on the responsibility of each staff. Sense of responsibility for themselves, but also other staff and the entire organization and this can bring the success.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora	Tyml Radek, Bc.
Název katedry	Katedra aplikované ekonomie
Název fakulty	Filozofická fakulta
Název diplomové práce	Interní audit podle normy ISO 9001 ve firmě GG Interstyl, s.r.o.
Vedoucí diplomové práce	Ing. Martin Drastich, MBA, Ph.D.
Počet znaků	146 980
Počet příloh	2
Počet pramenů a použité literatury	20
Klíčová slova	Kvalita, norma, systém managementu kvality, norma ČSN EN ISO 9001:2009, certifikace, interní audit
Keywords	Quality, norm, quality management system, norm ČSN EN ISO 9001:2009, certification, internal audit
<p>Tématem mé diplomové práce je „Interní audit podle normy ISO 9001 ve firmě GG Interstyl, s.r.o.“. Cílem práce je popsat jak si firma vede v oblasti dodržování zásad normy ISO 9001 a na základě interního auditu stanovit konkrétní klasifikaci plnění. První kapitola je určena teoretické části, ve které je vysvětlen význam pojmu kvalita, problematika systému managementu kvality a ISO norem. Druhá kapitola se zaměřuje na představení společnosti, jejího vedení a implementaci normy ISO 9001. Třetí kapitola je věnována samotnému internímu auditu, prostřednictvím kterého je zjištěno, zda organizace plní požadavky normy a následně klasifikováno jakým způsobem.</p>	
<p>The subject of my master thesis is “Internal audit by norm ISO 9001 in firm GG Interstyl, s.r.o.“. The aim of this thesis is to describe how the company deals with fulfilling the principles of the norm 9001 and to determine concrete classification on a basis of internal audit. The first chapter is intended to the theoretical part where is explained the meaning of the notion of quality, the matters of quality management system and ISO norms. The second chapter focuses on a presentation of the firm, its management and implementation of the norm ISO 9001. The third chapter is devoted to the internal audit itself and by means of it is found out whether the organization fulfills the requirements of the norm or not and then is classified how.</p>	

SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

Knižní publikace

1. VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
2. NENADÁL, J. - NOSKIEVICOVÁ, D. - PETRÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vydání. Praha. Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
3. KOŽÍŠEK, J. - STIEBEROVÁ, B. *Management jakosti I*. 3. přeprac. vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2010. 227 s. ISBN 978-80-01-04568-8.
4. KOŽÍŠEK, J. - STIEBEROVÁ, B. *Management jakosti II*. 3. přeprac. vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2010. 197 s. ISBN 978-80-01-04656-2.
5. SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 211 s. ISBN 978-80-86730-60-8.
6. NENADÁL, J. *Základy managementu kvality*, 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita v Ostravě, 2005. 142 s. ISBN 80-248-0969-9.
7. BRIŠ, Petr. *Management kvality*. 2. uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.
8. HRUŠKA, Karel. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy, a normami EU a ČR*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2000. 174 s. ISBN 80-214-1645-9.
9. KOTÍŠEK, Jan. *Management jakosti II*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005. 139 s. ISBN 80-01-03287-6.
10. KRULIŠ, Jiří. *Management jakosti jinak*. Praha: Český normalizační institut, 2002. 170 s. ISBN 80-7283-088-0.
11. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
12. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: GradaPublishing. 2007, 201 s. ISBN 9788024717821.
13. VEBER, Jaromír. *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: Vysoká

škola ekonomická v Praze, 2003. 157 s. ISBN 80-245-0289-5.

14. ZAJÍC, J., VESELÝ, J. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001 : systémy managementu kvality: jak zavést systém managementu kvality: příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005, 144 s. ISBN 80-7283-178-X.
15. ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2005.
16. ČSN EN ISO 9000 ed.2 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník, Praha: Český normalizační institut, Březen 2002.

Elektronické zdroje

1. ISO.CZ. *ISO 9001*. [online] [cit. 2012-11-15] Dostupný z WWW: <http://www.iso.cz/?page_id=38>.
2. EUROCERT CZ. *ISO 9001 - Žádost*. [online] [cit. 2012-11-15] Dostupný z WWW: <<http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/ke-stazeni>>.
3. EUROCERT CZ. *ISO 9001 – Dotazník k certifikaci SMK*. [online] [cit. 2012-11-10] Dostupný z WWW: <<http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/ke-stazeni>>.
4. CQS. *ISO 9001*. [online] [cit. 2012-11-12] Dostupný z WWW: <<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>>.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
ISO	International Standardization Organization
TQM	Total Quality Management
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
PVJ	Představitel vedení pro jakost
MJ	Manažer jakosti
SMK	System managementu kvality

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Proces představuje posloupnost a/nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka

Obrázek č.2: Triáda úspěšnosti

Obrázek č.3: Čtverec úspěšnosti

Obrázek č.4: Pojmy týkající se managementu kvality dle ISO 9000

Obrázek č.5: Značka shody stanoveného výrobku s evropskou legislativou

Obrázek č.6: PDCA diagram

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č.1: Bodové hodnocení k otázce: Máte v pořádku Příručku kvality?
- Tabulka č.2: Bodové hodnocení k otázce: Máte vytvořenou Politiku kvality?
- Tabulka č.3: Bodové hodnocení k otázce: Stanovujete každoročně Cíle kvality?
- Tabulka č.4: Bodové hodnocení k otázce: Jsou ve firmě stanoveny odpovědnosti a pravomoci pracovníků?
- Tabulka č.5: Bodové hodnocení k otázce: Jakou formou probíhá ve společnosti interní komunikace?
- Tabulka č.6: Bodové hodnocení k otázce: Máte stanoveny kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní funkce?
- Tabulka č.7: Bodové hodnocení k otázce: Má společnost stanovenou infrastrukturu?
- Tabulka č.8: Bodové hodnocení k otázce: Pořádáte školení pro zaměstnance?
- Tabulka č.9: Bodové hodnocení k otázce: Provádíte vyhodnocení efektivity školení?
- Tabulka č.10: Bodové hodnocení k otázce: Provádíte zápisy z porad?
- Tabulka č.11: Bodové hodnocení k otázce: Máte vytvořen plán údržby strojního vybavení?
- Tabulka č.12: Bodové hodnocení k otázce: Máte stanoven postup při reklamaci vytvořenu knihu reklamací?
- Tabulka č.13: Bodové hodnocení k otázce: Máte knihu zakázek?
- Tabulka č.14: Bodové hodnocení k otázce: Hodnotíte úspěšnost realizace nabídek?
- Tabulka č.15: Bodové hodnocení k otázce: Máte vytvořenou evidenci dodavatelů?
- Tabulka č.16: Bodové hodnocení k otázce: Provádíte analýzy spokojenosti zákazníka?
- Tabulka č.17: Bodové hodnocení k otázce: Provádíte analýzu hodnocení dodavatelů?
- Tabulka č.18: Bodové hodnocení k otázce: Provádí společnost analýzu hodnocení vlastních zaměstnanců?
- Tabulka č.19: Bodové hodnocení k otázce: Provádíte analýzu reklamací?
- Tabulka č.20: Bodové hodnocení k otázce: Má firma vytvořen plán interních auditů?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Žádost o certifikaci

Příloha č.2 Dotazník žadatele o certifikaci systému managementu dle ČSN EN ISO
9001:2009

PŘÍLOHY

Příloha č.1 Žádost o certifikaci

ŽÁDOST O CERTIFIKACI

Č. zákazníka: (vyplňuje certifikační orgán)

<i>Název společnosti:</i>	<i>IČ:</i>	
	<i>DIČ:</i>	
<i>Sídlo společnosti:</i>	<i>Tel.:</i>	
	<i>Fax:</i>	
	<i>E-mail:</i>	
<i>Adresa provozovny:</i> (Pozn.: vyplňte pouze v případě, není-li shodná se sídlem společnosti; v případě více provozoven přiložte samostatný seznam včetně adres)	<i>Korespondenční adresa:</i> (Pozn.: vyplňte pouze v případě, není-li shodná se sídlem společnosti)	
<i>Banka:</i>	<i>Číslo účtu:</i>	
<i>Vedoucí firmy:</i>		
<i>Pracovník zmocněný pro styk s certifikačním orgánem:</i>	<i>Tel.:</i>	
	<i>E-mail:</i>	
<i>Počet pracovníků, na něž se vztahuje certifikace:</i>	<i>Předpokládaný termín certifikačního auditu:</i>	
<i>Slovní návrh oboru, který chcete mít na certifikátu (uved'te co nejpřesněji):</i>		
<i>Předmět certifikace (zaškrtněte podle vašich požadavků):</i> <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 3834-2 (ve spojení s ISO 9001) <input type="checkbox"/> EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 <input type="checkbox"/> BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001:2008 <input type="checkbox"/> ISMS dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006 <input type="checkbox"/> Jiné (např. SJ – PK, prosíme upřesnit)		
.....		
Máte již certifikovaný některý systém?	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

V případě že ano, uveďte který: <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN 3834-2 (ve spojení s ISO 9001) <input type="checkbox"/> EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 <input type="checkbox"/> BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001:2008 <input type="checkbox"/> ISMS dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006 <input type="checkbox"/> jiný			
Pokud ano, uveďte prosím: Název certifikačního orgánu: Platnost certifikátu do:		
V případě více norem, máte integrovanou příručku systému managementu?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Které procesy probíhají formou outsourcingu (tzn. dodavatelsky jako externě řízený proces)?		
Využíváte služeb konzultanta nebo poradenské společnosti?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Uveďte odloučené areály, objekty:			
<i>Návrh provedení certifikátu</i> (zaškrtněte podle vašich požadavků):			
Certifikáty kombinované („integrované“) <small>(platí pouze v případě certifikace více systémů managementu)</small> ANO <input type="checkbox"/>	Certifikáty v Čj ANO <input type="checkbox"/>		
Certifikáty pro každý systém odděleně <small>(platí pouze v případě certifikace více systémů managementu mimo certifikaci dle ISO 3834-2)</small> ANO <input type="checkbox"/>	Jiná jazyková mutace (V ceně již zahrnuty 2ks Čj. Ostatní jazyky a počet ks nad rámec 2 je za příplatek). ANO <input type="checkbox"/> uveďte jaká:		

Přílohou této žádosti doložte:

- 1 platný Výpis z obchodního rejstříku či další oprávnění povinná ze zákona / živnostenský list, koncesní listina, jiné apod., / organizační schéma (popis struktury organizace).
- 2 Vyplněný Dotazník žadatele o certifikaci dle příslušné normy/norem.
- 3 V případě, že kromě sídla vaší společnosti máte další pracoviště (provozovny, pobočky, seznam adres těchto pracovišť.

Přihlašovatel potvrzuje správnost a úplnost všech údajů uvedených v žádosti včetně příloh.

Žadatel se zavazuje vyhovět požadavkům certifikačního orgánu a předložit mu všechny informace nezbytné pro hodnocení. (Tento požadavek vyplývá z požadavku normy ISO / IEC 17021 platné pro činnost certifikačních orgánů provádějících certifikaci systémů managementu).

V

Dne:

Podpis:.....

Zdroj: EUROCERT CZ. *ISO 9001 - Žádost*. [online] [cit. 2012-11-15] Dostupný z WWW: <<http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/kestazeni>>

EURO CERT CZ, a.s.

Certifikační orgán

Dotazník žadatele o certifikaci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009

Č. zákazníka: (vyplňuje certifikační orgán)

Dotazník vyplňujte stručně zaškrtnutím příslušného políčka. Případně využijte kolonky pro poznámky, kde uveďte bližší specifikaci, v které kapitole příručky (postupů), je příslušný požadavek dokumentován. Není-li požadavek dokumentován nebo zaveden, zaškrtněte „NE“.

V případě potřeby Vám s vyplněním dotazníku pomůže pracovník EURO CERT CZ, a.s. na níže uvedených kontaktech.

POŽADAVKY DLE ISO 9001:

SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY			
Máte identifikovány procesy a stanovena kritéria a metody pro efektivní řízení procesů?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jaké hlavní realizační procesy provádíte? Prosíme, vyjmenujte, případně přiložte mapu procesů.			
Realizuje procesy se zvýšeným rizikem („zvláštní“ procesy jako je např. svařování apod., kde je povinná validace?) Prosíme, vyjmenujte, případně přiložte mapu procesů.			
Je dokumentována politika, cíle, příručka kvality, povinně dokumentované postupy?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU			
Jsou stanoveny odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy všech pracovníků, kteří provádějí činnosti ovlivňující systém managementu?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je jmenován představitel managementu?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prováděno pravidelné přezkoumání SMK vedením?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
MANAGEMENT ZDROJŮ			
Jsou vedeny záznamy o výcviku, vzdělání a zkušenostech pracovníků?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
REALIZACE PRODUKTU			

Jsou v procesu realizace produktu brány v úvahu zákonné požadavky a požadavky zákazníků?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je realizován návrh a vývoj?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Hodnotíte dodavatele a vedete o tom záznamy?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Organizujete a plánujete realizaci produktu za řízených podmínek?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ			
Máte vytvořeny procesy pro monitorování a měření?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Zjišťujete a vyhodnocujete spokojenost zákazníka?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je zajištěno provádění interních auditů?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je zajištěno řízení neshodného produktu (služby)?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Udržujete záznamy o povaze neshod a přijatých opatření k nápravě?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Doplňující poznámky:			

V

Dne:

Podpis:

Zdroj: EUROCERT CZ. *ISO 9001 – Dotazník k zavedení SMK.* [online]
 [cit. 2012-11-10] Dostupný z WWW: <<http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/kestazeni>>