

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



**Diplomová práce**

**Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení  
kvality**

Autor diplomové práce:

Michaela Legerová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavla Římovská

© 2015 ČZU v Praze

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality, jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce, a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v této práci citovány a uvedeny v jejím závěru, v seznamu literatury. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Liberci dne

---

## Poděkování

Velice ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení, konzultace, cenné rady a připomínky, a zejména za vstřícný přístup během celého zpracování diplomové práce.

# **Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality**

---

## **Audit processes and its role in quality management systems**

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá efektivním fungováním managementu kvality v malé soukromé, stavební společnosti. Práce identifikuje jednotlivé procesy řízení ve společnosti v návaznosti na významnou úlohu provádění jejich interních a externích auditů. Z výstupů hodnocení a na základě dopadu změn v průběhu desetiletého vývoje společnosti a dále změn, vyvolaných stávající ekonomickou a politickou situací v ČR, jsou porovnány údaje za účelem zjištění budoucího vývoje společnosti v oblasti QMS. A to zejména monitorováním konkrétních negativních signálů, které mohou vést od zlepšování efektivnosti zavedeného systému řízení kvality až k možné ztrátě jeho významu a účinnosti pro tuto stavební společnost. Záměrem práce je především nalezení řešení, jak tyto negativní signály včas eliminovat a zjištěná pozitiva ve větším měřítku pro společnost využívat.

### **Summary**

This Diploma thesis deals with effective functioning of quality management in a small private building company. The thesis identifies controlling processes in the company in connection to the significant role of realized internal and external auditing. Data are gained by monitoring particular negative effects and come out of their evaluation. The data are compared on the bases of impact of changes in the company development during the ten years period, which were caused by the economic and political situations in the Czech Republic during that time. The gained data are compared in order to state the future development of the company in point of quality management system. The impact of negative effects on the company can escalate from improvement of effectiveness of implemented quality management system to possible loss of its meaning for the building company. The aim of this thesis is mainly to find a solution to eliminate the negative effects and to use better benefits of the system for the company.

**Klíčová slova:** management, systém řízení organizace, podnikové procesy, řídicí, hlavní a podpůrné procesy, audit kvality, audit procesů, certifikace, normy ISO, rizika vzniku ztrát nekvalitou, systém managementu kvality, efektivnost hospodaření, změny, lidské zdroje, výrobní zdroje, kapitálové zdroje, externí zákazník, interní zákazník, přidaná hodnota pro zákazníka.

**Keywords:** management, organization management system, company processes, leading, main and supporting processes, quality audit, audit of processes, certification, ISO standards, risk of poor quality caused losses, quality management system, effectivity of management, changes, human resources, production resources, capital resources, external client, internal client, added value for the customer

## Obsah

1	Úvod .....	10
2	Cíl práce a metodický postup řešení .....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodický postup řešení.....	12
2.2.1	Postup při zpracování teoretických východisek.....	13
2.2.2	Postup při shromažďování vstupních podkladů.....	13
2.2.3	Postup při zpracování charakteristiky podniku.....	14
2.2.4	Postup při zpracování analýzy .....	14
2.2.5	Postup při zpracování syntézy poznatků z analýz a při zpracování návrhů ..	15
3	Teoretická východiska zkoumaného tématu .....	17
3.1	Management kvality od historie po současnost .....	17
3.1.1	Vývoj managementu kvality v České republice .....	20
3.2	Systém managementu kvality .....	21
3.2.1	Procesní přístup.....	22
3.2.2	Normy řady ISO.....	23
3.2.3	Koncepce TQM.....	25
3.2.3.1	Rozdíl mezi ISO 9000 a TQM.....	26
3.2.3.2	Další modely zaměřené na kvalitu .....	27
3.2.3.3	Rozdíl mezi Modelem excelence EFQM 2013 a norem řady ISO 9000	28
3.3	Řízení procesů.....	29
3.3.1	Klasický systém řízení procesů.....	30
3.3.2	Procesní systém řízení procesů .....	30
3.3.2.1	Porovnání klasického a procesního systému řízení podniků .....	34
3.3.3	Mapa procesů.....	35
3.3.4	Řízení změn .....	41
3.3.4.1	SWOT analýza.....	41
3.3.4.2	Procesní analýza.....	43
3.3.4.3	Metoda Balanced Scorecard (BSC) .....	43
3.4	Audity a jejich úloha .....	44
3.4.1	Audit procesů.....	45
3.4.2	Interní audity.....	45

3.4.2.1	Vztah externího a interního auditu.....	47
3.4.3	Interní audit kvality .....	48
3.4.4	Certifikace kvality .....	52
4	Charakteristika sledované společnosti .....	53
4.1	Zavedení systému managementu kvality v podnicích a ve společnosti .....	56
4.2	Současná situace ve stavebním oboru .....	58
4.3	Sledované procesy a jejich identifikace .....	61
5	Rozbor současného stavu zavedeného systému kvality ve sledované společnosti .....	63
5.1	Dokumentace systému managementu kvality.....	66
5.1.1	Řízená interní dokumentace a závazná externí dokumentace .....	67
5.2	Zdroje společnosti .....	68
5.3	Proces nákupu .....	70
5.4	Analýza současné ekonomické situace.....	72
5.5	Realizace produktu.....	73
5.6	Měření a monitorování .....	74
5.7	Orientace na zákazníka.....	76
5.7.1	Definování požadavků zákazníka .....	76
5.7.2	Měření spokojenosti zákazníka.....	77
5.8	Povědomí zaměstnanců o systému řízení kvality .....	79
5.8.1	Zpětná vazba od zaměstnanců .....	79
5.9	Audity QMS.....	81
5.9.1	Interní audit systému kvality .....	82
5.9.1.1	Přezkoumání QMS vedením společnosti .....	84
5.9.2	Externí audit systému .....	85
6	Shrnutí poznatků z provedených analýz .....	87
6.1	Identifikace možných rizik .....	91
6.2	Návrhová řešení .....	93
7	Závěr .....	101
8	Seznam použitých zdrojů .....	103
9	Přílohy.....	108



# 1 Úvod

Moderní koncepce kvality vychází z průmyslové revoluce. V důsledku rostoucí globalizace a s tím spojené konkurence na světovém ale i domácím trhu, si manažeři a lídři společností uvědomují, že budoucí vývoj a úspěšnost společnosti v konkurenčním prostředí, je dána kvalitou produktu, kterou je nutné sledovat, vyhodnocovat a prostřednictvím této kontroly, tedy auditu kvality objektivně posuzovat produkty a hledat vhodná opatření ke zlepšování a uspokojování požadavků zákazníka. Počátky řízení kvality jsou nepochybně spjaty s výrobou, která se soustředila zejména na vlastní výrobní proces a technickou kontrolu vstupů a výstupů. Řízení kvality, stejně jako každá jiná oblast řízení či obor managementu, procházelo v průběhu let určitým vývojem, který je ovlivněn způsobem řízení organizací, tedy zejména různými školami a názory v historii organizování. Významným způsobem se přístupy k řízení kvality prosazovaly zejména v automobilovém a leteckém průmyslu, jelikož se musí jednat o výrobky s vysokou mírou spolehlivosti a v prvním jmenovaném případě také s vysokou mírou konkurence. Původní americká škola, reprezentovaná zejména W. E. Demingem, byla v padesátých letech rozvinuta řadou japonských autorů (K. Ishikawa, N. Kano) a firem, a začíná v přístupu kvality prosazovat pohled zákazníka. Japonský přístup ke kvalitě se stal v průmyslové výrobě příkladem pro ostatní výrobce. Teprve počátkem osmdesátých let jsou patrné normalizační přístupy ke kvalitě, shrnuté do kritérií evropských norem řady ISO 9000, a v poslední době dominujícího modelu excelence EFQM. Všechny normy prošly během své existence významnými revizemi, pro uplatňování a provozování efektivních systémů managementu kvality a k usnadnění vzájemného porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu.

Mezi nejdůležitější nástroje v procesech řízení kvality patří interní a externí audity, jejichž aplikace nám poskytuje zpětnou vazbu o fungování jednotlivých procesů v organizaci. Profese interního auditu se začala v USA postupně vyvíjet po druhé světové válce. Jedná se o nezávislou, objektivní a poradenskou činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů systematickým a metodickým přístupem k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace. Je zaměřen na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společností a vrcholovému

managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy a doporučení pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovějšími světovými trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena a v rámci preventivních opatření tato rizika vnímá a snaží se je eliminovat dříve, než mohou jednotlivé procesy ohrozit. Audit procesů je aktuálním tématem zvláště z pohledu podnikové praxe velkých nadnárodních korporací ale v současné době již také stále více malých českých společností hledá cestu k jeho využití, a to zejména z hlediska ekonomických přínosů a nových příležitostí, které jim nabízí.

Přínosy řešení zvoleného tématu diplomové práce autorka spatřuje především ve skutečnosti, že prostřednictvím auditů je možné poskytnout detailní přehled o procesech, na základě kterých je možné odkrývat nedostatky ve výrobě i pracovních postupech, a tím snižovat náklady společnosti, zvyšovat zisky, přizpůsobovat procesy novým podmínkám trhu, který se neustále vyvíjí, a směřovat k neustálému zlepšování. A to zejména pokud to potenciál a zdroje společnosti umožňují.

Využitelnost zvoleného tématu je tedy vhodná pro mnohé malé společnosti, které jsou dosud pouze pasivními držiteli certifikátu kvality, zavedených systémů, spíše administrativního charakteru, jelikož postupem času mohou tato jejich ustrnutí vést k pozvolnému úpadku jejich účinnosti, s negativním dopadem na výkonnost a konkurenceschopnost.

Autorka v této práci sleduje velmi aktuální téma současnosti, z vysoce konkurenčního prostředí stavebního oboru, které je charakterizováno nedostatečnou legislativou, korupcí, investiční nepřipraveností a redukcí počtu zaměstnanců v tomto odvětví. Zabývá se procesy řízení kvality v malé soukromé stavební společnosti, jejíž hlavní činností je montáž odvodňovacích systémů a speciální vybavení mostních objektů, a to od prvotní certifikace systému až po současnost, v úzké závislosti organizace na státních zakázkách. Mapuje tedy období, kdy bylo na certifikovanou společnost pohlíženo s respektem a důvěrou, a kdy byla svými zákazníky vyhledávána jako „záruka kvality“, až po současnost, kdy certifikát kvality začíná postrádat svoji výjimečnost v konkurenčním boji a stává se spíše standardem a pouze jedním z kritérií pro přihlášení do výběrového řízení, při čemž hlavním kritériem se často stává výše cenové nabídky.

## **2 Cíl práce a metodický postup řešení**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je poskytnutí uceleného obrazu problematiky efektivního fungování systému managementu kvality v malé soukromé společnosti v průběhu jejího vývoje od prvotní certifikace systému řízení kvality do současnosti. Práce je na základě dílčích cílů zaměřena na sledování jednotlivých procesů řízení a v jejich návaznosti na důležité úloze interních a externích auditů v procesech řízení kvality. Sledováním procesů a jejich hodnocením jsou identifikována slabá a silná místa a vnímány negativní signály a změny, vyvolané stávající ekonomickou situací v ČR, specifickým prostředím stavebního odvětví a neustále se vyvíjejícím trhem.

Hlavní cíl práce je na základě porovnání souhrnu všech sledovaných údajů, zaměřen na zjištění, zda by mohl v blízké době vést dopad změn od efektivnosti zavedeného systému řízení kvality, k možnému pozvolnému úpadku jeho účinnosti pro sledovanou společnost.

### **2.2 Metodický postup řešení**

Diplomová práce se skládá z částí, které jsou zaměřeny na zpracování řešení tématu pro praktické využití, jak ve sledované společnosti, tak i v širším rozměru pro odbornou praxi.

V rámci úvodu je autorkou nastíněna aktuálnost zvoleného tématu z oblasti stavebního odvětví, a dále jeho využitelnost a přínosy pro malé společnosti, které jsou dosud pouze pasivními držiteli certifikátu kvality, zavedených systémů, jelikož postupem času mohou tato jejich ustrnutí vést k pozvolnému úpadku jejich účinnosti s negativním dopadem na výkonnost a konkurenceschopnost těchto společností. V obsahu první části v kapitole 3 autorka shrnuje historii managementu kvality a vývoj pojetí kvality v České republice, systém managementu kvality v současnosti, modely zaměřené na kvalitu, přínosy zavedeného systému kvality ve vysoce konkurenčním prostředí a seznámení s evropskými normami řady ISO 9000.

Dále se autorka ve své práci zaměřuje na systémy řízení procesů a jejich porovnání, na procesní mapy, důležitost řízení změn v organizaci, na výběr vhodných analýz a metod a v závěru první části práce zejména na interní a externí audity kvality, včetně jejich principů, činností při auditech a hodnocením jejich důležité úlohy v procesu certifikace systému managementu kvality. V další části je autorkou práce představena charakteristika sledované stavební společnosti, včetně jednotlivých procesů řízení, jejího postavení na trhu na základě současné situace ve stavebním oboru, a podnětů, které vedou organizace k zavedení systému managementu kvality v soukromé sféře. Následně je proveden rozbor současného stavu, identifikace řídicích a podpůrných procesů a přidané hodnoty pro zákazníka, stávající dokumentace, zdrojů, realizace produktu, a měření a monitorování. Na základě souhrnných výsledků z analýz současné ekonomické situace společnosti, stavu interních auditů, požadavků zákazníka, dotazníkového šetření se zaměstnanci, o jejich povědomí o řízení systému kvality, bude vyhodnocen současný stav systému řízení kvality ve společnosti. Ze zjištěných dílčích poznatků bude autorkou zpracován návrh, s uvedenými způsoby řešení, jak identifikované negativní signály rozpoznat a včas je eliminovat. V závěru se autorka ve svém návrhu též zaměří na možnosti globálního využití pozitivních přínosů silných stránek společnosti, které mohou být uplatněny v rámci konkurenčního boje, v prostředí stavebního odvětví, a mohou mít tímto i vliv na vytváření hodnoty pro zákazníka.

### **2.2.1 Postup při zpracování teoretických východisek**

Autorkou byla vzhledem ke zvolenému cíli práce, vybrána a prostudována témata významných českých a světových autorů, zabývajících se moderním managementem v oblasti řízení kvality, auditu podniků, interního auditu a kontroly, a dále v oblasti procesního řízení, řízení změn a řízení rizik. Při zpracování teoretických východisek, též autorka vycházela z norem ISO, platných zákonů, Strategie Národní politiky ČR a v neposlední řadě z interní dokumentace sledované společnosti.

### **2.2.2 Postup při shromažďování vstupních podkladů**

V rámci diplomové práce autorka shromažďovala podklady převážně z interní dokumentace sledované společnosti, vnitřních směrnic, příručky kvality, ekonomických

údajů a z odborných publikací, a to za sledované období od zavedení systému managementu kvality v r. 2002 ve společnosti, až po současnost. Dále při sběru dat vycházela z konzultací, které absolvovala s ředitelem sledované společnosti, z pohovoru se zaměstnanci a s vybranými zákazníky formou dotazníkového šetření. Dále využila možnosti odborných konzultací se svou vedoucí práce a v neposlední řadě autorka využila také svých vlastních praktických zkušeností, z pozice správce dokumentace QMS, které ve sledované společnosti, v rámci pracovního poměru získala, a využila též poznatky z účasti na semináři a školení v rámci řízení kvality a interních auditů.

### **2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky podniku**

V kapitole 4 autorka zjišťuje podněty k zavedení systému managementu kvality v soukromém sektoru. Autorkou je představena vybraná společnost a je nastíněna současná situace ve stavebním oboru a důvody, které sledovanou společnost přivedly k rozhodnutí certifikace systému řízení kvality. Pro splnění cíle byla autorkou zvolena soukromá společnost, působící ve stavebním odvětví, v oblasti vybavení silničních a dálničních mostů, montáže odvodnění mostů, svodidel a protihlukových stěn. Na základě skutečnosti, že vedení této společnosti nedalo souhlas s uvedením svého názvu v diplomové práci, a vyslovilo požadavek na zachování anonymity, bude sledovaná společnost pro účely této diplomové práce autorkou nazývána společností „XY“. Po představení sledované společnosti, popisu předmětu její činnosti, nejvýznamnějších staveb, organizační struktury a její současné pozice na trhu, bude práce orientovaná k podnětu zavedení a následnému způsobu udržování systému kvality v průběhu vývoje společnosti. Dále bude nastíněna současná situace ve stavebním oboru a seznámení se s řetězcem realizačních procesů, cíli společnosti, politikou kvality a průběhem interních auditů sledovaných procesů.

### **2.2.4 Postup při zpracování analýzy**

Autorka provede v rámci analytické části kapitoly 5 rozbor současného stavu zavedeného systému managementu kvality ve sledované společnosti, včetně identifikace řídicích a podpůrných procesů, jejich měření a monitorování, dále bude zjišťována přidaná hodnota pro zákazníka, zdroje a úspěšnost nabídkových řízení. Na základě získaného sběru dat z interních materiálů společnosti a informací získaných od vedení společnosti a jejich

zaměstnanců, budou dále provedeny analýzy současné ekonomické situace a současného stavu interních auditů, které budou obsahem **příloh A-S** v kapitole 9. Dále se bude autorka zabývat zjišťováním spokojenosti zákazníků v rámci dotazníkového šetření a se zaměstnanci se bude také zabývat jejich povědomím o řízení systému kvality ve společnosti, a to formou interview na dotazované otázky. Na základě celkového souhrnu dílčích poznatků a dotazníkových šetření bude autorkou práce provedena analýza SWOT, která poskytne ucelený obraz problematiky efektivního fungování systému managementu kvality ve sledované společnosti, v průběhu jejího vývoje, s cílem identifikovat prostřednictvím auditů takové změny v průběhu desetiletého vývoje od zavedení systému řízení ve společnosti, které mohou mít v blízké době vliv na možný úpadek jeho efektivnosti a zda a jakým způsobem je možné tomuto problému čelit.

### **2.2.5 Postup při zpracování syntézy poznatků z analýz a při zpracování návrhů**

Z dílčích výsledků analýz, a jejich dílčích závěrů, které jsou podkladem pro dílčí návrhová řešení, bude v kapitole 6 zpracována SWOT analýza, zaměřená na všechny procesy a celou společnost, přičemž budou v souladu s cílem práce identifikovány její silné a slabé stránky, včetně příležitostí a ohrožení. Na základě výsledků syntézy z provedených analýz, budou zjištěné údaje použity pro získání uceleného obrazu problematiky fungování QMS ve sledované společnosti a budou zároveň podkladem pro zpracování návrhových řešení, která budou orientovaná na možné způsoby, jak silné stránky společnosti lépe využívat a negativní signály, které mohou mít dopad na efektivní fungování a další rozvoj včas eliminovat. Dalším návrhem bude určení způsobu, kterým bude možné pro společnost zavedený systém ve větší míře efektivněji využívat a zároveň navrhnout, jakým vhodným způsobem lze využitím silných stránek společnosti, zamezit možnému pozvolnému úpadku jeho účinnosti a jak lze tomuto problému do budoucna úspěšně čelit.

Pro návrhová řešení v oblasti interních auditů, bude autorkou použit diagram „želva“, dále bude přezkoumána aktuálnost kritérií metodiky hodnocení dodavatelů a bude vybrána a pro společnost navržena vhodná moderní metoda řízení pro budoucí efektivní vývoj systému řízení kvality ve společnosti. Dále se bude zabývat nalezením řešení, jakým způsobem je možné pro společnost zavedený systém ve větší míře efektivněji využívat a

zároveň zjistí varianty, jakým vhodným způsobem lze využitím silných stránek společnosti, zamezit možnému pozvolnému úpadku jeho účinnosti a jak lze tomuto problému do budoucna úspěšně čelit.

Závěrem budou autorkou v kapitole 7 prezentovány klíčové výsledky provedených šetření a hlavních navrhovaných řešení, v souladu s cílem diplomové práce, a to ve vztahu efektivnosti zavedeného systému řízení kvality, vůči možnosti pozvolného úpadku její účinnosti.

Využité literární zdroje a ostatní odborné zdroje budou uvedeny v kapitole 8.

## 3 Teoretická východiska zkoumaného tématu

### 3.1 Management kvality od historie po současnost

Zabezpečování kvality, velmi úzce spojené s měřením a kontrolní činností, bylo velmi důležitým prvkem výrobní i obchodní činnosti v celé historii. Už od pradávných dob, kdy si lidé začali zhotovovat pomůcky pro obstarání potravy, oděvy pro ochranu těla, nástroje na lov, si dle Vebera (2007) kladli otázky typu:

„Podařilo se nám to, jak jsme chtěli? Ušetřilo nám to čas a sílu?“ V těchto situacích již hodnotili výsledky, kterých dosáhli, a to na základě představ, které si původně o výsledku udělali<sup>1</sup>.

V době středověké Evropy fungovali Cechy řemeslníků, kteří byli současně výrobci i kontroloři svých produktů. Na začátku dvacátého století dochází k velmi znatelnému rozvoji systémů zabezpečování kvality, který přinesl rozvoj manufaktur v oblasti výroby produktů. Konečné výrobky zaznamenávají již podstatně vyšší kvalitu, vykazují určité shody, ale jejich výrobní náklady jsou vysoké. Tento problém byl postupně odstraňován kontrolami, které prováděli inspektoři. V historii nalézáme jejich prvopočátky ve Fordových závodech na výrobu automobilů, kde tuto funkci zastávali zkušení dělníci tzv. techničtí kontroloři.<sup>2</sup> Jejich inspekce, tak byla hlavním mechanismem kontroly kvality v průběhu první poloviny dvacátého století. Nastává tak zlom, kdy ve výrobních podnicích, v důsledku oddělení kvality od výroby, dochází ke vzniku samostatného útvaru kvality.

V údobí po první světové válce vznikají v závislosti na růstu výroby nové teorie, metody kontroly a vznik statistických teorií, použitelných pro průmyslovou praxi. Mezi průkopníky je řada významných osobností, mezi něž patří: „*Walter A. Shewhart, William E. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Yoshi Tsurumi, Philip B. Crosby*“. Tito vědci, nejenže se zabývali pojmem kvality, zdůrazňovali její vážnost a potřebu, ale také rozvíjeli mnoho užitečných technik pro její zlepšení a zároveň

---

<sup>1</sup> VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 14

<sup>2</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 16



řešili problémy, které s její souvislostí vyvstávaly. Především díky W. A. Shewhartovi se začali používat statistické metody pro kontrolu výrobních procesů.<sup>3</sup>

V období padesátých a šedesátých let začaly narůstat požadavky zákazníků na výrobky a jejich kvalitu a vlastní výroba a následná kontrola vstupů a výstupů byla nejvyšší prioritou společností. Začíná se projevovat zohledňování zákazníka a jeho dalších kritérií, jako je pěkný vzhled výrobku, ambaláž, spolehlivost, úspornost a ve vyšší míře také požadavky na poprodejní servis a služby na produkt navazující. Dochází k tomu, že konkurenční prostředí umožňuje zákazníkovi, stát se náročnějším, a ačkoliv výrobek plní technologické parametry, již nemusí být na trhu úspěšný a to v porovnání s identickým výrobkem, který je např. zabalen ve velmi poutavém obalu. Ve většině společností je kvalita prioritou specialistů ale nikoli nejvyššího vedení, které se kvalitou zabývalo v menším měřítku.

V tomto období a ve snaze pomoci Japonsku s rekonstrukcí jejich výroby, zavádějí američtí konzultanti J. Juran a W. Edwards Deming statické metody řízení kvality. Novou situaci a klima na světových trzích japonští stratégové pochopili, a jako první docenili teorii W. E. Deminga o komplexním přístupu k řízení kvality, kdy řízení procesů integrovali do celé své organizace s důrazem na předvýrobní etapy a zároveň rozvíjeli kulturu neustálého zlepšování, označované podle japonského výrazu Kaizen<sup>4</sup>. Jak uvádí Nenadál (2008), s pomocí metod W. E. Deminga prokázali, že toto chápání kvality je jistou konkurenční výhodou, ale i účinným nástrojem na cestě k prosperitě.<sup>5</sup>

V sedmdesátých letech začíná díky celosvětovému zvýšení konkurence růst kvalita zahraničních výrobků, spotřebitelé začínají své nákupy více zvažovat a o koupi se rozhodují mnohem pozorněji než dříve. Všimají si rozdílů v kvalitě mezi japonskými a americkými výrobky a co více, požadují vysokou kvalitu zboží a služeb za přiměřenou cenu. V tomto období se začíná prosazovat metoda BSC-Balanced Scorecard, ze které

---

<sup>3</sup> *Historie řízení kvality* .[online].[cit. 2013-08-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>>.

<sup>4</sup> **Kaizen**-původně japonská filosofie managementu, spočívající ve stálých, malých zlepšeních, za která jsou zodpovědní všichni pracovníci organizace a kde je důraz zároveň kladen na kontrolu kvality a neustálé zlepšování . [online]. [cit. 2013-08-15]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1783-kaize.aspx>>.

<sup>5</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 16-17

vycházejí moderní modely řízení kvality, včetně modelu excelence EFQM. Povědomí o kvalitě stále více roste u spotřebitelů ale již také u veřejné správy<sup>6</sup> (viz **Příloha C**).

V roce 1987 byly přijaty normy ISO řady 9000 pro řízení jakosti, jejichž ustanovením se může řídit kterákoliv organizace na celém světě. Akreditované agentury pak posuzují u organizace shody jejich systémů s požadavky těchto norem, a to prostřednictvím certifikačních auditů. Výstupem je certifikát, kterým si organizace úspěšně obhájila splnění standardů řízení kvality a dále ujištění pro zákazníky, že standardy kvality jsou v organizaci respektovány a naplňovány. Další podobné standardy se začínali vyvíjet postupně s přibývajícimi požadavky organizací, zabývajícimi se zvláště systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.<sup>7</sup> Jak uvádějí Vodáček, Vodáčková (2013), pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Užívá se v řadě světových jazyků a paralelně se lze s tímto internacionálně přijatým pojmem setkat tam, kde se předpokládá stejný nebo obdobný význam. V českém povědomí i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „řízení“.

Měnicí se trendy požadavků zákazníků se v současné době ubírají cestou ekologie, úspory surovin, minimalizací velikosti výrobku v souvislosti s maximalizací objemu informací a rychlostí, s kterou je výrobek uveden na trh. Položme si otázku: kam až mohou tyto trendy v budoucnu směřovat? Velmi zajímavým pohledem vidí tuto problematiku Nenadál (2008): *„tím, jak se v poslední době rodí nové standardy, např. v oblasti bezpečnosti informací, bezpečnosti potravin, znalostního managementu apod., dojde s velkou pravděpodobností už v blízké budoucnosti k naprosto logickému efektu: v organizacích bude snaha vytvářet jediný, vskutku kvalitní systém řízení: od managementu jakosti se tak svět posunuje k jakosti managementu.“*<sup>8</sup> Autorka této práce se shoduje s tímto názorem a domnívá se, že posun k jakosti managementu může být též aplikován revidovanou normou ISO 9004, jež se zabývá managementem, udržitelným úspěchem společnosti, zlepšováním její výkonnosti a širším využíváním moderních metod systémů řízení kvality v praxi.

---

<sup>6</sup> *Historie řízení kvality*. [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>>.

<sup>7</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 17

<sup>8</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 18

### 3.1.1 Vývoj managementu kvality v České republice

Řízení kvality ve smyslu světových koncepcí se začalo v ČR vyvíjet počátkem devadesátých let. Jeho protagonisty se staly zejména nadnárodní a zahraniční společnosti, které se svým vstupem na postkomunistický trh, současně s navazováním nových dodavatelsko-odběratelských vztahů, vyžadovaly záznamy od místních dodavatelských společností, že jsou řízeny věrohodně a v souladu s praxí, která již byla v zahraničí obvyklá. Doložení požadovaných záznamů, nejlépe naplňovala certifikace podle norem ISO. Od poloviny devadesátých let dochází k dynamickému růstu počtu společností, které zavádějí systémy řízení kvality podle standardů ISO, a to skutečně napříč všemi obory.<sup>9</sup>

K podpoře kvality, tak svou měrou v devadesátých letech výrazně přispěly i státní orgány ve vyspělých zemích. Vědomi si přínosu kvalitních výrobků a služeb, jak z pohledu exportu, tak i celkové kvality života ve společnosti, zavedly Národní politiku podpory jakosti.<sup>10</sup> Další ze státních forem podpory jakosti byl v ČR vstup České společnosti pro jakost do členství EFQM (r. 1997) a představení modelu excelence EFQM (r. 1999) a dále po r. 2000 poskytování grantů, např. z programu podpory *Zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků „TRH“*. Situace na trhu byla pozitivně vnímána také zejména vytvořením nových pracovních míst, rozvíjejících se certifikačních společností.

#### **Vstup ČR do mezinárodní organizace pro normalizaci**

V roce 2001 obdržel Český normalizační institut na základě výsledků certifikačního auditu certifikát, potvrzující shodu systému řízení jakosti s požadavky normy ISO 9001:1994, týkající se procesu tvorby norem. V roce 2003 obdržel ČNI na základě výsledků certifikačního auditu certifikát, potvrzující shodu systému řízení jakosti s požadavky normy 9001:2000, týkající se poskytování služeb v oblasti technické normalizace a byl jediným orgánem, s oprávněním vydávat normy v ČR<sup>11</sup>. Od roku 2009 zajišťuje tvorbu a vydávání ČSN, Úřad pro technickou normalizaci a státní zkušebnictví.

---

<sup>9</sup> *Směry řízení kvality v České republice*. [online]. [cit. 2013-08-30]. Dostupný z WWW:<<http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>>.

<sup>10</sup> *Národní politika kvality*. [online]. [cit. 2013-08-30]. Dostupný z WWW:<<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>>.

<sup>11</sup> BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Management. Základy teorie a praxe*, s. 75

## 3.2 Systém managementu kvality

„Kvalita je konstrukce a opracování, kontrola a servis. S neefektivností to nemá nic společného“.<sup>12</sup>

*Nicholas Dreystadt*

Počátky řízení kvality jsou spjaty s výrobou a kvalitou výrobků, soustředěnou zejména na vlastní výrobní proces a technickou kontrolu vstupů a výstupů. Systém řízení kvality (viz Obrázek č. 1) je soubor na sebe vzájemně navazujících procesů, který je tvořen ze všech částí organizace. Zpracovává a posuzuje kvalitu jednotlivých procesů a výrobků ve všech fázích realizace produktu. Jedná se o koordinované činnosti řízení organizace s ohledem na kvalitu, která zajišťuje efektivnost a účinnost při dosahování vytyčených cílů. Je proto vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti, nastavit jasná pravidla a uspokojovat požadavky zákazníků.<sup>13</sup> Návrh a implementace systému managementu kvality v organizaci bývají ovlivňovány:

- pracovním prostředím a jeho změnami
- velikostí a strukturou organizace
- potřebami zákazníků
- konkrétními cíli
- poskytováním produktů
- realizováním jednotlivých procesů

Obrázek č. 1 – Dynamický model systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2008



Zdroj: *ISO 9001*. [online]. [cit. 2013-08 -31]. Dostupný z WWW: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/iso-9001/>>.

<sup>12</sup> *Řízení kvality*. [online]. [cit. 2013- 08-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.managementmania.com/rizeni-kvality/>>.

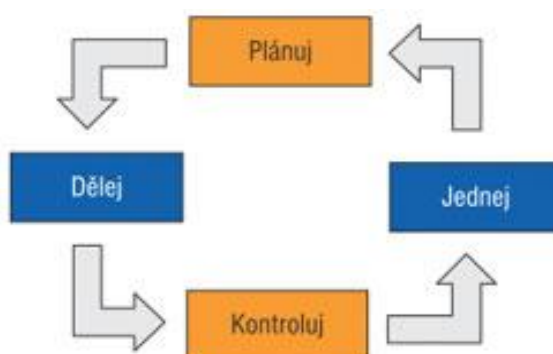
<sup>13</sup> BENEŠOVÁ, J. *Analýza problému v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku: Diplomová práce*

Jak uvádí Bartošová, Bartoš (2011), základním předpokladem pro zavádění systémů kvality je identifikace procesů a zabezpečení trvalého zlepšování kvality všech procesů, které v organizaci probíhají.<sup>14</sup>

### 3.2.1 Procesní přístup

Procesní přístup, jako základní princip při zavádění modelů managementu kvality do praxe, pomáhá zmapovat veškeré činnosti, probíhající v organizaci, což vede k transparentnosti celkového fungování organizace. Dochází tím k odhalení silných a slabých stránek, k odhalení nedostatků v odpovědnostech a pravomocech jednotlivých zaměstnanců. Vzájemná návaznost procesů, probíhajících uvnitř organizace, kdy výstupy z jednoho procesu slouží zároveň jako vstup do dalšího procesu, jsou neustálou kontrolou celého systému, směřujícího ke společnému cíli. Mezi základní principy procesního managementu řadíme identifikaci procesů dle jednotné metodiky. Procesy mají dále stanoveny výkonnostní indikátory. Na základě jejich vyhodnocení jsou prováděna opatření, zaměřená na trvalé zvyšování výkonnosti. Za procesy je odpovědný pověřený pracovník, který je k daným aktivitám kompetentní a oprávněný. Hlavním charakteristickým znakem procesu je užitek pro zákazníka. Proces musí být hospodárný a členit se na stabilizované činnosti, které jsou nezbytné pro dosažení požadovaného výstupu. Proces musí probíhat kvalitně, spolehlivě, a to při dodržování daných termínů.

Obrázek č. 2 – Demingův cyklus (PDCA)



Zdroj: Demingův cyklus (PDCA). [online]. [cit. 2013- 09-02]. Dostupný z WWW:<<http://www.systemonline.cz/clanky/deminguv-cyklus-pdca.htm>>.

<sup>14</sup> BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Management. Základy teorie a praxe*, s. 69

Nástrojem pro zajištění permanentního, nekončícího zlepšování kvality všech procesů, probíhajících v organizaci je tzv. Demingův cyklus (viz Obrázek č. 2). Jeho základní myšlenkou je neustálé opakování čtyř činností, a to po úvodním přezkoumání a stanovení politiky organizace. Tato jednoduchá metoda s univerzálním použitím je uplatňována jak v celém systému managementu kvality, tak i pro jednotlivé prvky životního cyklu výrobku.

- **Plánování** (Plan) – plány, záměry na zlepšení postupů a procesů, nezbytných pro zajištění požadovaného výsledku, plánování strategie, cílů
- **Zavádění** (Do) – realizace činností, které byly naplánovány
- **Měření** (Check) – monitorování procesů v návaznosti na politiku, cíle a požadavky, ověřování výsledku realizace oproti původnímu záměru a vyhodnocení výsledku měření
- **Přezkoumání** (Act) – přezkoumání výsledků kontroly a ověření, zda je zlepšení začleněno do praxe

Kvalita představuje souhrnné kritérium, zahrnující technické, ekonomické, i etické aspekty.<sup>15</sup> Výsledek, který se zjistí užíváním výrobku, se vztahuje na celkové vnímání spokojenosti uživatele. Hodnocení a kontrolování kvality výrobku či služby pouze v konečné fázi je nedostatečné. Prvním krokem, který by měl být vykonán je monitorování kvality všech výrobních procesů. S ohledem na tento přístup byla v osmdesátých letech definována koncepce komplexní kvality TQM,<sup>16</sup> blíže viz kapitola 3.2.3. Všeobecné chápání pojmu kvality je podporováno legislativně, formou souborů norem, odpovědností za výrobek, ochranou spotřebitele a zabezpečením vlivu provozu a likvidace výrobku na životní prostředí. Jak uvádějí Kaplan, Norton (2010), systém řízení umožňuje integraci plánování strategie a realizaci provozních činností. Těmito autory byl v r. 1992 představen model BSC-Model Balanced Scorecard, kterým se v širším pojetí zabývá kapitola 3.2.3.2.

### 3.2.2 Normy řady ISO

Výskyt rozdílů v technických specifikacích výrobků ze země do země, ale i v rámci průmyslu bylo třeba eliminovat pomocí norem a směrnic, které by výrobky nebo služby

---

<sup>15</sup> BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Management. Základy teorie a praxe*, s. 67

<sup>16</sup> TQM-Total Quality Management, komplexní metoda řízení kvality na všech úrovních života organizace

doplňovaly technickými specifikacemi. Dle Vebera (2006) se také v důsledku vyrovnávání a později k převisu nabídky nad poptávkou, řada výrobců a poskytovatelů služeb obrací k jakosti, v níž spatřují konkurenční výhody.<sup>17</sup>

ISO<sup>18</sup> je zkratka Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization), koordinující uspořádání a publikování schválených norem, které definují různé požadavky z rozličných oborů. Mezinárodní normy jsou přejímány do norem evropských (EN ISO) a národních (ČSN). Pro odlišení jednotlivých norem jsou označeny číselným kódem.

Samostatně stojící skupinou jsou normy, které se aplikují v každém odvětví a které definují požadavky na systémy řízení organizací (ISO 9001, ISO 14001<sup>19</sup>, OHSAS 18001<sup>20</sup>). Tyto normy, podle kterých se systémy řízení zavádějí a certifikují, mají řadu společných rysů, na jejichž základě dochází k vzájemné integraci, jak v rovině dokumentační, tak kontrolní, a to z důvodu zjednodušení a časové úspory ve srovnání s provozováním třech izolovaných systémů. Vytvoření a používání norem ISO řady 9000 si vynutila globalizace tržního prostředí a normy velmi rychle vstoupily do obchodních vztahů na celém světě.<sup>21</sup> Tyto normy představují sérii obecných požadavků a doporučení na systém řízení, které lze aplikovat pro všechny organizace bez ohledu na typ, velikost, a na poskytované výrobky nebo služby. Všechny normy prošly během své existence významnými revizemi.

### **Nejvýznamnější normy ISO 9000 pro řízení kvality:**

- ČSN EN ISO 9000:2006, Systémy managementu kvality-Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2009, Systémy managementu kvality-Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2001, Systémy managementu jakosti-Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ČSN EN ISO 19011:2012, Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a environmentálního managementu

### **Norma ISO 9001**

---

<sup>17</sup> VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, s. 32

<sup>18</sup> ISO- z řeckého slova „isos“, s významem „rovnat se“

<sup>19</sup> ISO 14000- norma zaměřená na životní prostředí, zabývá se procesy, vedoucími k řízenému vztahu firmy k životnímu prostředí

<sup>20</sup> OHSAS 18001 -řada norem pro hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

<sup>21</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 43

Norma vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2001 (revidovaná v r. 2009), poskytuje normativní rámec pro definování řízení kvality v organizaci. Pomáhá organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností, a to s přímou návazností na její interní dokumentaci. Na základě požadavků této normy je systém managementu kvality zaváděn a následně certifikován. Přikláním se však k názoru Nenadála (2008), který uvádí: „*Tato norma je výsledkem kompromisu, ke kterému dospělo mezinárodní společenství po několikaletém úsilí, a jako každý kompromis ani norma ISO 9001 není příliš kvalitním předpisem*“.<sup>22</sup> Dlouho očekávaná revize normy ISO 9001:2009 sebou přinesla zejména zvýšení souladu s normami ISO 14001, OHSAS 18001 a dalších, ale stávající situaci s aplikací normy a růzností jejich výkladů certifikačními orgány se jí nepodařilo výrazným způsobem sjednotit.

### 3.2.3 Koncepce TQM

*„ Řízení znamená dělat věci správně; vedení znamená dělat správné věci. “*

*Peter. F. Drucker<sup>23</sup>*

**TQM** (Total Quality Management), je velmi komplexní metoda řízení kvality všech stupňů života organizace. Svým způsobem překračuje rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filosofií pro veškeré činnosti organizace.

**Total** – komplexní zapojení všech pracovníků do procesu

**Quality** - pojetí principů kvality v celé organizaci, plnění stanovených požadavků

**Management** – strategie řízení všemi úrovněmi

Zákaznické vnímání kvality je důležitým faktorem při rozhodování o tom, zda společnost poskytuje dobrou kvalitu svých výrobků a služeb ale i cenu. Společnost vhodně využívá informace poskytované zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, a realizuje strategie na podporu dobrých vztahů s nimi. Autorka vnímá tento motivační způsob shodně jako Nenadál (2008) tím, že zaměstnanci na základě dobrých vztahů pracují

---

<sup>22</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 45

<sup>23</sup> *Total Quality Management*. [online]. [cit. 2013- 09-04]. Dostupný z WWW: < www: <http://managementmania.com/total-quality-management>>.



efektivněji, cítí svoji odpovědnost, jelikož podvědomě cítí, že úspěch společnosti závisí i na nich samotných.<sup>24</sup>

### **Principy TQM:**

- zaměření na zákazníka
- vedení lidí a zapojení všech zaměstnanců
- partnerství s dodavateli
- rozvoj a angažovanost pracovníků
- orientace na procesy
- odpovědnost vůči okolí
- neustálé zlepšování a inovace
- měřitelnost výsledků

#### **3.2.3.1 Rozdíl mezi ISO 9000 a TQM**

Filosofie TQM se vyznačuje na rozdíl od norem ISO, která definují jasný systém, vytvářením podnikové kultury a podporou inovací. TQM klade důraz na rychlost reakcí na změny, na přizpůsobivost požadavků zákazníka, na spolupráci a komunikaci uvnitř organizace a na angažovanost a spolupráci vedení při zavádění a realizaci TQM.

Norma ISO 9000 a komplexní řízení kvality (TQM) jsou nezbytné pro jakoukoliv organizaci, která se chce stát špičkou ve svém oboru. ISO však nabízí řadu směrnic a pokynů pro řízení kvality a lze stát samostatně, což u TQM není možné, jelikož není managementem řízení ale procesem řízení, který se zaměřuje pouze na jeden aspekt řízení kvality, a to na proces zlepšování.

ISO je preventivní, zatímco TQM slouží k nápravě. ISO 9000 řeší všechny oblasti řízení kvality, aby se ujistilo, že má management plán k předcházení problémů spojených s kvalitou. Naproti tomu TQM je zaměřen na zjišťování příčin problémů s kvalitou a jejich odstranění, při čemž se do řešení zahrnou všechny problémy s kvalitou, které budou nakonec odstraněny. Bohužel TQM se zabývá údaji z minulosti a zkoumá až jejich důsledek. Zatímco ISO 9000 se vyznačuje rozsáhlými požadavky na dokumentaci a evidenci, v TQM takový požadavek neexistuje, a je to častou příčinou kolísání při příchodu nových manažerů, kteří nemají žádné zdroje vedoucí ke zlepšení. ISO 9000 je jediný celosvětově uznávaný všestranný model pro řízení kvality. Když je systém řízení kvality

---

<sup>24</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 46-47

po zavedení ISO 9000 dostatečně vyzrálý, může být program TQM nápomocen k dalšímu zlepšení kvality. Jelikož sama filosofie TQM k praktické aplikaci není dostačující, byly na její podporu vyvinuty různé modely excellence organizací.

### 3.2.3.2 Další modely zaměřené na kvalitu

**Model excellence EFQM** - dobrovolný systém, založený na 9 kritériích, z nichž pět zastupuje „předpoklady“ pro dobré výsledky v organizaci a čtyři jsou „výsledky“, neboli cíle, které si organizace stanovila a které hodnotí (viz Obrázek č. 3). Výsledky jsou ovlivněny předpoklady a ty jsou následně zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků.<sup>25</sup>

Tento model je zaveden a udržován, mnohými významnými, světovými stavebními společnostmi (Grupo ACS, China Communications Construction Group Ltd., Dia Holding FZCO)

**Model CAF (Common Assessment Framework)** – společný hodnotící rámec. Nástroj řízení kvality, speciálně vytvořen pro podmínky ve veřejné správě. Základem je sebehodnocení, které identifikuje silné stránky a oblasti, které je třeba zlepšit.

**Benchmarking** – vzájemné porovnávání, s cílem získání informací pro procesy neustálého zlepšování v oblasti výkonnosti organizace, a to ve vnějším prostředí i uvnitř organizace. Výstupem jsou nové poznatky, které vedou ke zjišťování možností pro zlepšování.

**Benchlearning** – učení se od jiných. Základem je hledání lepších způsobů realizace činností s cílem zvýšit celkovou výkonnost organizace, a to poučením se ze silných stránek jiných organizací, inspirovat se a poučit se z chyb jiných a do budoucna se jim vyvarovat.

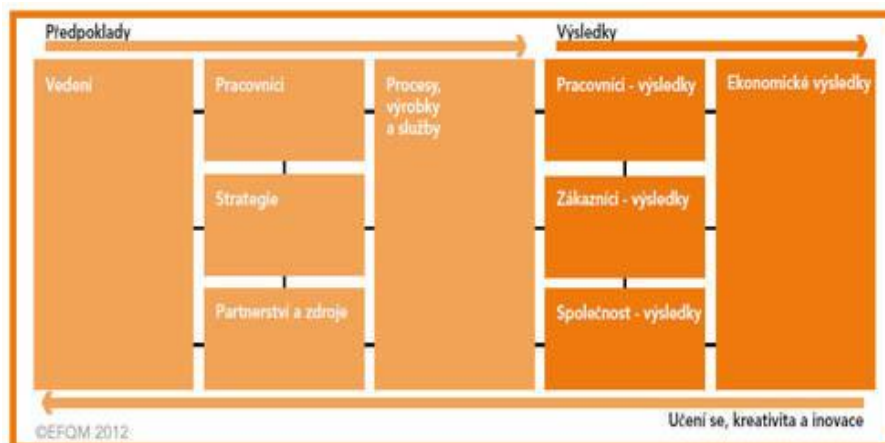
**Metoda Balanced Scorecard (BSC)** – metoda vyvážených ukazatelů. Slouží organizacím k vyhodnocování určitých souborů nástrojů, které umožňují sledovat postupy organizace při dosahování stanovených cílů zejména z perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů, inovace a růstu zaměstnanců<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 47-48

<sup>26</sup> BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Management. Základy teorie a praxe*, s. 85-94

Obrázek č. 3 – Kritéria Modelu excelence EFQM



Zdroj: *Kritéria modelu Excelence EFQM*. [online]. [cit. 2013- 09-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.fleom.cz/efqm.php>>.

### 3.2.3.3 Rozdíl mezi Modelem excelence EFQM 2013 a norem řady ISO 9000

Hlavní problém se zaváděním norem řady ISO 9000:2008 do systému organizace spočívá v administrativním zatížení a vysokých finančních nákladech, vynakládaných v pravidelných intervalech na certifikaci a udržování tohoto systému. ISO neumožňuje zavádění rychlých procesních změn, změnová řízení příslušných dokumentů a metrik jsou administrativně náročná (viz Obrázek č. 4).

Obrázek č. 4 – Rozdíl mezi Modelem excelence EFQM 2013 a normou řady ISO 9000

<b>Normy řady ISO 9000:2008</b>	<b>Model excelence EFQM 2013</b>
1. Zaměření na zákazníka	1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení	2. Vedení a stálost záměrů / cílů
3. Zapojení zaměstnanců	3. Rozvoj zaměstnanců a jejich angažovanost
4. Management na základě procesů a faktů	4. Procesní přístup
5. Systémový přístup k řízení	5. Orientace na výsledky
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech	7. Rozvoj partnerství
8. Sociální odpovědnost organizace	8. Vzájemně prospěšné dodavatelské a odběratelské vztahy

Zdroj: vytvořeno autorkou

Dle obsahu normy ISO se posuzuje shoda procesů v organizaci a jedná se tedy o statický model. Naopak u Modelu excelence EFQM 2013, který představuje cestu k dosažení excelence ve všech činnostech organizace, v souvislosti s jejím společenským rámcem, se jedná o dynamický model. Tento model oproti normě ISO napomáhá harmonickému a udržitelnému rozvoji celé organizace, a to odstraňováním slabých míst a zjednodušování řízení (viz Příloha R). Zavedením a udržováním tohoto modelu, organizace přestává být závislá na lidech a je více závislá na procesech. Úspěšnost zavedení tohoto modelu, potvrzuje svou certifikací čtyřicet tisíc organizací z Evropy, Asie, Číny, Ruska, Blízkého východu a USA.

### 3.3 Řízení procesů

Řízení procesů v organizaci je jednou z funkcí managementu, související s organizováním činností a také definováním konkrétních procesů společnosti. Jak uvádí Gibson (2007) Každá společnost musí mít svou strategii a pro menší společnosti, které nemají rozsáhlé zdroje a velkou pohybovou energii, která by dokázala odrazet útoky konkurence, to platí jednoznačně. Práce lidí v organizacích se odehrává prostřednictvím jejich činností, které je třeba rozvrhovat do organizační struktury, a přiřazovat konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Jak uvádí výstižně Řepa (2012) : „*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“.<sup>27</sup> Stejně tak jako činnosti, existují v každé organizaci také procesy. Z hlediska řízení činností a procesů v organizaci pak existují dva základní přístupy funkční a procesní. Kromě procesů má společnost také další cíle, např. zpřehlednění chování společnosti a umožnění jejího vylepšování např. formou společenské odpovědnosti organizace. Jedním z jejích hlavních smyslů je, že procesy umožní lépe pochopit chování společnosti, její struktury, potřeb, slabých a silných stránek. Pokud je celá společnost takto vnímána, bude pak snazší ji i procesy efektivně zoptimalizovat.

---

<sup>27</sup> ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*, s. 15

### 3.3.1 Klasický systém řízení procesů

Funkční systém (klasický) řízení procesů byl definován již v roce 1776 A. Smithem. Vychází z tradiční dělby práce podle specializace. Je založen na rozložení práce na jednoduché úkony tak, aby byly lépe proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti, mezi organizační jednotky, které se dělí na základě odborností (funkcí). Praktické využití tohoto přístupu bylo realizováno v továrnách H. Forda, na bázi hromadné výroby, kdy jeden člověk zastával práci více lidí, čímž bylo docíleno zvýšení výkonnosti, úspory času a zvýšení produkce. Každý přechod procesu od jednoho útvaru ke druhému však představoval riziko informačního šumu. Další charakteristikou je zdůrazňování dovedností, které jsou ale omezeny pouze na jednoduché činnosti, které ovšem vyžadují koordinační a kontrolní místa, z čehož plyne mnohastupňová pyramida, ovládaná z jednoho místa s omezeným delegováním odpovědností a pravomocí. Takto uspořádaná struktura dovoluje pouze omezené možnosti změn a může vyvolávat nadbytečné a někdy i duplicitní činnosti. Z výše uvedených příčin se generují důvody v odmítání přechodu z funkčního přístupu na procesní. Mezi nejvýznamnější patří:

- Zakonzervování činností v jednotlivých útvarech a bránění změnám z existenčních důvodů samotnými zaměstnanci, ale i vedením společnosti
- Informační systémy, které jsou zastaralé a nepřístupné inovacím
- Zaměření pracovníků na výkon pouze svých svěřených činností, ne však na fungování organizace jako celku
- Zkreslené, či nedostatečné informace o podstatě a přínosech procesního přístupu
- Neochota měnit stávající systém odměňování na systém založený na výsledcích měřitelných výkonů procesů

### 3.3.2 Procesní systém řízení procesů

Procesní systém (procesní řízení) představuje soubor činností, které se prolínají napříč organizací. Do povědomí se dostal v 90. letech 20. století, v souvislosti s

reengineeringem<sup>28</sup> a intenzivním nástupem moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích. Za manifest reengineeringu je považována kniha Michaela Hammera a Jamese Champyho *Reengineering-radikální proměna firmy*, v překladu L. Vodáčka. Autoři v ní na základě historických souvislostí dokládají, že potřeba změny v řízení firem je nevyhnutelná, že vyvstává z objektivních skutečností, z nichž nelze utéci, vylhat se, ani se jim vyhnout. Ač přes prvotní nedůvěru managerů velkých firem s mnohaletou zkušeností, dobře motivovanými zaměstnanci a nejmodernějšími technologiemi, kteří si neuměli představit, že by svoji práci mohli vykonávat tak špatně, zjistili posléze ku prospěchu své firmy, že tuto práci lze zefektivnit až několikanásobně.<sup>29</sup> Neschopnost řídit klíčové procesy si můžeme představit v situaci, kdy jsme zadali zakázku do výroby a rádi bychom se dozvěděli informace o jejím současném stavu, jelikož se dle kupní smlouvy blíží termín předání. Na základě informací z jednotlivých oddělení se postupně dovídáme o jednotlivých fázích výroby ale zakázku jako celek nemá žádný z těchto zaměstnanců v kompetenci, pouze jsou jimi řízeny dílčí fragmenty. Hierarchicky nejvyšší prvek - top management celé organizace by nám patrně nepomohl také, jelikož klíčový proces obsahuje přímou komunikaci se zákazníkem ve věci jeho konkrétní zakázky, ke které nejvyšší management nemá konkrétní informace, přestože je pověřen vedením útvarů a pracovních jednotek, nemá žádnou kompetenci za celý úkol tj. za konkrétní proces.

Jak ale učinit firmu dostatečně pružnou a schopnou rychle reagovat na neustálé změny prostředí, potřeb zákazníků ale i chování konkurence? A jak můžeme změnit vnímání konkurence jako hrozby naopak v hybnou sílu rozvoje firmy? Dle Kottera (2008) je podstatou všech problémů a neúspěchů, kterým manažeři musí čelit při transformaci svých podniků, volba chybných metod a podcenění interní komunikace a vůdcovských přístupů. Autorka souhlasí s úvahou Řepy (2012), že odpovědi nejsou složité, ale pro ohrožené firmy mohou být však nepřilíš potěšitelné: „*Změny můžeme docílit jedině tak, že přestaneme v řízení firmy preferovat záležitosti statické a druhotné*“<sup>30</sup>, přesněji řečeno, že

---

<sup>28</sup> Reengineering-radikální rekonstrukce podnikových procesů, organizační změny v podniku jako stimulant zásadního zlepšení procesů podnikání, způsobů myšlení a chování pracovníků. [online]. [cit. 2013- 09-07]. Dostupný z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/reengineering>>.

<sup>29</sup> ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*, s. 18

<sup>30</sup> *Řízení procesů versus procesní řízení*. [online]. [cit. 2013- 09-07]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.cz/2008/04/procesy.html>>.

namísto hierarchické organizační struktury, pevných a neměnných rozdělení pravomocí a odpovědností pracovníků, učiníme základem řízení firmy to, co je přímo podstatou jejího chování, tedy přirozené řetězce vzájemně souvisejících činností – procesů. Jak uvádí Grasseová (2008) : „*Podmínkou zavedení procesního řízení do organizace je přímá vazba na strategické plánování, z něhož procesní řízení vychází a přímo na ně navazuje.*“<sup>31</sup> Nástrojem k provedení analýzy výchozího stavu organizace pro tyto účely je analýza SWOT. Procesní přístup je charakterizován především schopností rychlé reakce na požadavky zákazníků a jejich naplnění a umožňuje přechod od jednoho požadavku ke zcela rozdílnému, a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností. Klíčovým faktorem úspěch je důslednost a trvalá podpora vrcholového managementu organizace. Cílem je tedy rozvíjení a optimalizace chodu organizace s důrazem na efektivnost, účelnost a plnění požadavků zákazníka těmito způsoby:

- Definování pracovního postupu, uceleného sledu činností, probíhajícího napříč organizací
- Definování vstupů, výstupů a zdrojů pro každý proces
- Definování osobní odpovědnosti zaměstnance za proces, který vykonává
- Nastavení systému měření výkonnosti procesů
- Sledování a vyhodnocování každého procesu

**Proces** – definice pojmu proces je úzce spjata s normou ČSN EN ISO 9001:2001. Grasseová (2008)<sup>32</sup> jej popisuje jako soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Tedy vzájemně působící činnosti, které dávají vstupům při využití zdrojů přidanou hodnotu a tu přeměňují na výstupy, které jsou určeny zákazníkovi. Vstup představuje zadání a výstup výsledek činností. Zdroje jsou všechny ostatní vstupující veličiny (zaměstnanci, materiál, technické pomůcky atd.). Z podobného pohledu na definici procesu nahlíží i ostatní autoři odborné literatury jako např. Nenadál (2008), který definuje proces jako ohraničenou skupinu vzájemně provázaných činností s předem definovanými vstupy a výstupy, která má jasně a přesně definovaný začátek a konec.<sup>33</sup> Řepa (2006) dále rozvíjí definici procesu jako souhrn činností, transformující souhrn

---

<sup>31</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*, s. 30

<sup>32</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*, s. 6-7

<sup>33</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 47-48

vstupů do souhrnu výstupů, a to za použití lidí a nástrojů, kdy se nacházíme v pozici zákazníka a jindy v pozici dodavatele. Mezi základní charakteristiky procesu patří cíl, měřitelné ukazatele, vlastník procesu, zákazník, zdroje, regulátory řízení, činnosti, riziko procesu a výstup.

*Hlavním procesem* rozumíme proces, kterým přímo vzniká hodnota pro organizaci v oboru jejího podnikání. Takový proces musí mít přímý kontakt se zákazníkem, a to od vzniku jeho potřeby až po jeho uspokojení službou, či výrobkem. *Procesy podpůrné* fungují jako podpora hlavních procesů. Jedná se o další procesy v organizaci, které na rozdíl od hlavních procesů bývají obvyklejší, universální a parametrické, a je vhodné je zabezpečovat outsourcingem<sup>34</sup> proto, aby se organizace mohla plně věnovat hlavnímu procesu, který ji přináší zisky. Dalším důležitým procesem dle Smejkal a Raise (2003) je řízení rizik, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických faktorů, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku a vnímání rizika.

Management k řízení rizika dále využívá principu zpětné vazby, tzn. reaktivní strategie<sup>35</sup>, nebo predikační vazby tzn. proaktivní strategie<sup>36</sup>.

**Metody řízení procesů**- jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Mezi nejznámější metody v oblasti řízení procesů řadíme: BCM (Business Continuity Management), BPM (Business Process Management), ITIL (řízení ICT procesů), Six Sigma, Demingův cyklus (PDCA cyklus), DMAIC - cyklus zlepšování, Statistické metody, ISO 9001.

---

<sup>34</sup> Outsourcing- zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací. Označení vychází ze dvou základních slov: "out" - vnější a "source" – zdroj. [online]. [cit. 2013- 09-15]. Dostupný z WWW:< /http://slovník-cizich-slov-online.net/outsourcing>.

<sup>35</sup>Reaktivní strategie – klasický způsob, jedná se o nápodobu učícího se systému. [cit. 2013- 09-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/řízení-rizik-7479.html>.

<sup>36</sup>Proaktivní strategie – vědecký způsob, kdy je subjekt seznámen se současným stavem, tedy s možnými hrozbami, a má co nejúplnější informace o možném průběhu jejich naplnění. [cit. 2013- 09-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/řízení-rizik-7479.html>.



### 3.3.2.1 Porovnání klasického a procesního systému řízení podniků

Oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu, založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur, je zaměřen více horizontálně - na procesy (viz Obrázek č. 5). Princip funkčního řízení, založený na nejjednodušších úkonech, které může provádět kterýkoliv nekvalifikovaný pracovník separátně v oddělených jednotkách, má mnoho zásadních nevýhod. Tyto nevýhody následně vedou ve funkčně řízených společnostech ke špatně dokumentovanému chování a postupům. Oproti funkčnímu přístupu je procesní přístup orientován nejen na výsledek práce (produkt), ale zejména na jeho dosažení. Práce není vykonávána separátně, ale naopak jednotkami zcela protéká.

Celý systém je řízen potřebami zákazníků, řízení produktů a meziproduktů, čímž dochází ke zlepšování formou optimalizace a zjednodušení práce. V praxi jsou předmětem zdokonalování nikoli útvary nebo organizace, ale procesy. Organizace nezdokonalují své útvary ale práci, kterou zaměstnanci v těchto útvarech vykonávají. V případě funkčního přístupu jsou organizační jednotky přesně definované a známé ale procesy zmapovány nejsou, sice odpovídají činnosti v organizaci, ale jsou často zamlženy právě její organizační strukturou a zaměstnanci, kteří uvažují o jednotlivých činnostech, ale nezajímají se již o proces, v němž jsou zapojeni jako o celek. Dle Grasseové (2008) jsou tyto chyby a nedostatky natolik zásadní, že efektivnost funkčního řízení byla náhle velmi oslabena. Z těchto důvodů se procesní řízení zařadilo na vedoucí pozici manažerského řízení organizace, jelikož všechny nedostatky a nevýhody funkčního řízení eliminuje.<sup>37</sup>

Obrázek č. 5 – Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení-základní rozdíly<sup>38</sup>

<b>Funkční přístup</b>	<b>Procesní přístup</b>
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele-minimální součinnost s jinými činnostmi	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti, od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností

<sup>37</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*, s. 34-37

<sup>38</sup> GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*, s. 38

Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury	Komunikace v rámci průběhu procesu
Problematické přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků
Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností	Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k dané činnosti	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přispění k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace

Zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném sektoru* (2008)

### 3.3.3 Mapa procesů

Mapa procesů byla rozšířena současně s novou verzí normy ISO 9001:2000 a slouží jako jednoduchý nástroj pro orientaci a usnadňující řízení procesů společnosti. Obsahuje názorné a přehledné schéma hlavních procesů řízených ve společnosti, jejich provázanost, ale také odpovědnost manažerů.

Systémy jakosti jsou založeny na procesním přístupu a model řízení firmy s mapou procesů k nim neodmyslitelně patří, viz Model excellence EFQM, kritérium č. 5 procesy-výrobky-slужby (viz Obrázek č. 3). Součástí mapy procesů je její grafické zpracování, které by mělo být prezentabilní a uživatelsky příjemné. To jak mapa vypadá, rozhoduje často o tom, zda s ní management a zaměstnanci budou chtít pracovat (viz Obrázek č. 6).

Obrázek č. 6 – Mapa procesů



Zdroj: *Mapa procesů*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>>.

Z mapy procesů vycházejí další subprocessy, vazby, vztahy a způsoby řízení. Mapa procesů zohledňuje:

- TOP management a jeho strukturu
- odborné oblasti realizované v souladu s podnikatelským záměrem
- odpovědnosti za hlavní procesy
- hlavní vazby mezi procesy
- hlavní tok realizace produktů firmy - tok, který naznačuje přidanou hodnotu k příjmům firmy
- kritická místa
- reporting s možností měření kvality firemních procesů

Zpracování mapy procesů předurčuje i počet úkonů nebo délku cesty, kterou musí zaměstnanec absolvovat, než získá informace, které potřebuje. Způsob zpracování může zefektivnit práci zaměstnanců anebo také způsobit ztráty neustálým hledáním. Tento aspekt je obzvlášť důležitý ve velkých a nadnárodních společnostech, kde systém může zahrnovat pět a více úrovní systému, a desítky až stovky procesů a pod-procesů.

## Schéma - Želva

Důležitým nástrojem pro identifikování a analyzování procesů popř. rizik procesů je „želví“ diagram (viz Obrázek č. 7). Želva je typem diagramu, který rozděluje klíčové prvky procesu jako část želvy. Tělo: vyjadřuje definici procesu (transformační prvek procesu). Hlava: vstup. Ocas: výstup. Čtyři nohy: popisují jaké materiály a zařízení se bude používat, kdo bude provádět určené operace, jakým způsobem se bude provádět kontrola a jak bude celý proces dokumentován. Co - materiály a zařízení používané procesem. Kdo – lidské zdroje, vlastník procesu a zaměstnanci, kteří provádějí dané operace procesu. Měření – měření efektivity produktu a procesu. Jak – způsobem jak je proces regulován, včetně dokumentů používaných pro proces.

Obrázek č. 7 – Mapa procesů - schéma „Želva“



Zdroj: *Mapa procesů-schéma želva*. [online]. [cit. 2013- 09-09]. Dostupný z WWW:<[http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr\\_3\\_4\\_5.pdf](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_3_4_5.pdf)>.

„Želví“ diagram pomáhá při definování jak dílčích a řídicích procesů, tak procesů podpůrných a vzájemných vazeb mezi nimi. Je důležité identifikovat každý z klíčových procesů a dílčích procesů organizace, účelem tohoto počátečního kroku je lépe pochopit fungování organizace a prosazování neustálého zlepšování. Správná identifikace procesů pomůže také při jejich hodnocení, a to prostřednictvím interních nebo externích auditů. Kromě toho identifikování procesů a dílčích procesů umožňuje analyzovat a lépe pochopit charakter každého procesu, jak tento proces funguje a způsob, jak se tento proces navzájem ovlivňuje s jinými procesy.

## Schéma – Dům kvality (Quality Function Deployment (QFD))

Další nejčastěji používanou maticí pro řízení kvality je dle Dvořáčka (2005) „Dům kvality“, v níž proces připomíná blokový diagram domu a je založen na systémovém myšlení.<sup>39</sup> Jak je vidět na obrázku č. 8, Dům kvality obsahuje 11 komponent. Dle Dvořáčka (2005) je QFD jednou z metod používaných v automobilovém průmyslu, ale může být také používána zcela obecně, protože pomáhá přenášet požadavky zákazníka do produktu a tak přímo podporuje kvalitu. Používá se pro plánování kvality při rozpracování požadavků zákazníka do požadavků na produkt. Převádí tedy požadavky zákazníka na vlastnosti produktu. Používá názorné vizuální velké pomůcky (QFD matice), které představují vždy vstup a výstup, což zajišťuje vizuální sledování potřeb zákazníka až do výroby. Praxe ukazuje, že díky této metodě dochází ke snížení počtu změn produktu, snížení nákladů na vlastní vývoj produktu, zkrácení průběžné doby vývoje produktu a k přenosu požadavků zákazníka do výsledného produktu.<sup>40</sup> Jak také uvádějí Dvořáček, Kafka (2005), pomocí QFD je maximalizována pozitivní kvalita, která vytváří hodnotu a minimalizována kvalita negativní, např. servis, nebo zmetkovost výrobku.<sup>41</sup>

**Cíl** - metodika QFD začíná vyhlášením cíle, který má obvykle tvar otázky a určuje, čeho se pokoušíme dosáhnout. Dobře definovaný cíl zaměřuje tým na zákaznické požadavky prostřednictvím jednoho říditelného úkolu.

**Názor zákazníka** - po formulaci předběžného cíle, může QFD získat názor zákazníka, který vyústí v seznam jeho požadavků. Vlastnosti, atributy a požadavky zákazníka jsou všechna CO. Názor zákazníka je to, co zákazník chce. Tato metoda na získání názoru zákazníka spočívá v určení individuálních charakteristik výrobků, služeb nebo problémů.

**Ocenění závažnosti** - QFD poskytuje systematickou metodu, jak určit, které požadavky zákazníka jsou důležitější než ostatní. Ocenění závažnosti je vyjádřeno pomocí váhových koeficientů využívaných dále jako multiplikační členy pro další operace v matici.

---

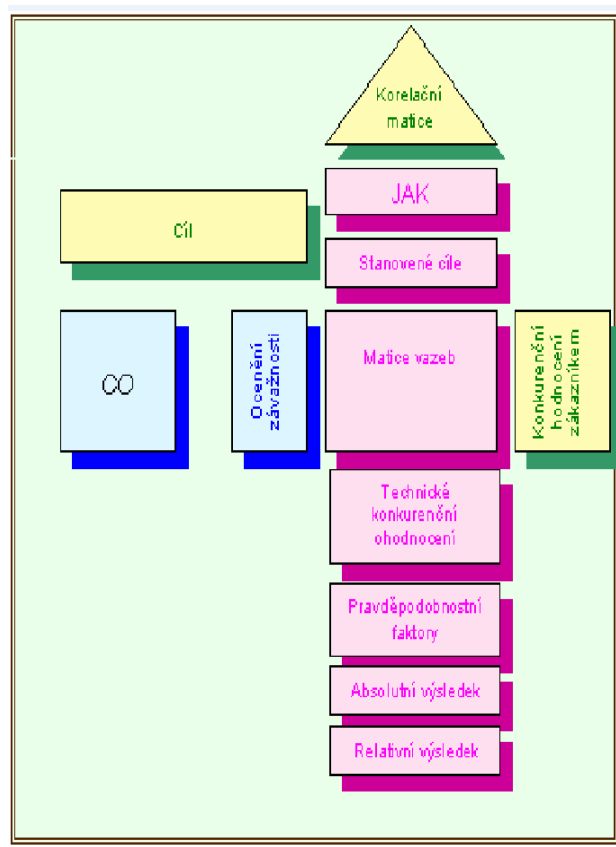
<sup>39</sup> DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*, s. 37 - 38

<sup>40</sup> QFD – *Quality Function Deployment*. [online]. [cit. 2013- 09-09]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/quality-function-deployment>>.

<sup>41</sup> DVOŘÁČEK, J. KAFKA, T. *Interní audit v praxi*, s. 38

**Konkurenční hodnocení zákazníkem** - toto hodnocení měří názor zákazníka na výrobek, vzhledem ke konkurenci. Data získaná od zákazníků jsou použita jako základ pro srovnávání. Jsou vyjádřena graficky, a udávají přehled o tom, jakým způsobem konkurenční výrobky odpovídají požadavkům stanoveným zákaznickým sdružením.

Obrázek č. 8 – Schéma matice „Dům kvality“



Zdroj: *Schéma matice Dům kvality*. [online]. [cit. 2013-15-09]. Dostupný z WWW: <<http://athena.zcu.cz/innomat/inncdrcz/qfd4.htm>>.

**Názor dodavatele** - názor dodavatele vyjadřuje JAK, tedy všechny způsoby, jakými je možné dosáhnout CO. Způsoby se skládají z procesů, zařízení a metod. Identifikace problému se v tomto stadiu posouvá k jeho řešení.

**Stanovené cíle** – na základě vytvořeného seznamu potenciálních JAK, je určena nejvhodnější z nich. Stanovené cíle pomáhají určit, zda je možné kvantifikovat JAK. Tyto

cíle ukazují, jestli může JAK něco zvýšit nebo snížit, popř. dosáhnout specifického cíle. Např. cílem může být, aby zlepšený systém montáže odvodnění mostu pomohl urychlit návaznost na další následné práce.

**Korelační matice** - korelační matice tvoří "střechu" domu kvality. Určuje pozitivní a negativní vazby mezi JAK, kdy se vzájemně podporují a kde se mohou vyskytnout konflikty a pomáhá nalézt, které zdroje mohou být použity i pro několik účelů. Korelační matice dále může poukázat na to, kde může být potřeba dalšího výzkumu a vývoje.

**Technické ohodnocení** - zahrnuje technické konkurenční ohodnocení a hodnotu cílů KOLIK. Je podobné zákaznickému konkurenčnímu ohodnocení, ale je zaměřeno spíše na technické detaily výrobku nebo služby, než na požadavky zákazníka. Technické konkurenční ohodnocení se používá pro srovnání JAK vzhledem k technickým standardům konkurence. Zákazníci a technici poskytují data pro konkurenční ohodnocení.

**Pravděpodobnostní faktory** - představují pravděpodobnost při dosahování JAK. Nízká pravděpodobnost může signalizovat, že stávající řešení nebude konkurenceschopné. Z toho to důvodu, musí být přejaty nebo vyvinuty nové technologie, systémy nebo metody. Pravděpodobnostní faktory se používají pro vážení každého JAK, a ovlivňují konečné QFD výsledky.

**Matice vazeb** - je středem domu kvality. Používá se pro analýzu, jak každé JAK naplní každé CO. Pokud existuje vazba mezi CO a JAK, pak JAK uspokojí konkrétní požadavek zákazníka nebo vyřeší problém. Členové týmu by se měli nejprve zeptat "Může toto JAK pomoci dosáhnout CO?". Při odpovědi "ne" se uvede v matici nula. Je-li odpověď "ano", potom bude vazba hodnocena jako slabá, střední nebo silná. Číselné hodnoty jsou založeny na číselné škále. Každý sloupec musí tým dokončit před přechodem na další JAK. Aby se mohl spočítat výsledek pro každou buňku v matici, vynásobí se hodnota v buňce hodnotou ocenění důležitosti (váhový koeficient) pro jednotlivé CO.

**Absolutní výsledek a relativní výsledek** - je součtem vážených hodnot vazeb pro každé JAK v matici. Relativním výsledkem je pořadí. Absolutní výsledek se vypočítá součtem

prvků matice vazeb pro každý sloupec JAK. Absolutní výsledek představuje důležitost každého JAK ve vztahu k CO. <sup>42</sup>

### 3.3.4 Řízení změn

Změny jsou základní charakteristikou života organizace, kterou ovlivňují podněty jak z vnějšího prostředí od zákazníků, dodavatelů, na základě ekonomické, či politické situace, vývoji nových technologií, nebo účinností nové legislativy, tak z vnitřního prostředí společnosti od zaměstnanců, manažerů, či monitorovacích systémů.

Řízení změn je oblastí, která navazuje na obecný management, sociální psychologii, organizační chování a na kulturu organizace a je nezbytné pro úspěšný pohyb vpřed. Zaměřuje se na zavádění a prosazování změn do života organizace, zahrnuje také schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit a rychle na ně reagovat. Základním typem změn, se kterými se každá organizace musí vypořádat, jsou rozvojové a provozní změny.

- Rozvojové změny - jsou součástí strategického řízení, vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, mají delší životní cyklus a zavádění změn zasahuje celou organizaci (např. strategické řízení změn, které organizaci zajišťuje dosažení strategických cílů)
- Provozní změny – dílčí změny procesů nebo technologií, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení, či fungování organizace

Mezi analytické techniky použitelné v řízení změn zahrnujeme např. analýzu 5F, metodu Delphi, Paretovo pravidlo, SMART, SWOT analýzu, techniku scénářů, či PESTLE analýzu.

#### 3.3.4.1 SWOT analýza

Metoda, vyvinutá A. Humphreym, jejíž pomocí můžeme identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s typem podnikání, podnikatelským záměrem nebo projektem, je analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě této metody, jako součásti strategického plánování společnosti, lze komplexně vyhodnotit fungování firmy,

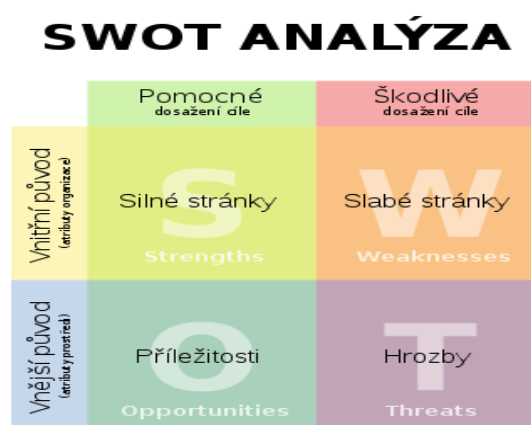
---

<sup>42</sup> QFD – *Quality Function Deployment*. [online]. [cit. 2013- 09-10]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/quality-function-deployment>>.



nalézt problémy, nebo nové možnosti růstu. Základem metody je klasifikace a ohodnocení jednotlivých faktorů, rozdělených do čtyř základních skupin (viz Obrázek č. 9). Nové kvalitativní informace získáme vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, se záměrem výstupy zohlednit při dalším plánování strategie organizace.

Obrázek č. 9 – Schéma modelu SWOT analýzy



Zdroj: *Řízení změn.* [online]. [cit. 2013- 11-11]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>>.

Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky organizace vůči konkurenci, vzhledem ke snaze maximalizovat silné stránky a současně eliminovat slabé stránky, je vhodné zaměřit se při vnitřní analýze na personální vybavení, pozici na trhu, financování, technickou a technologickou úroveň, marketing, dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Vnější prostředí určuje možné příležitosti pro rozvoj organizace, včetně rizik, které by mohly rozvoji zabránit. Příležitosti i hrozby se časem mění, proto je vhodné jejich pravidelné sledování, a tím snížit nebo zvýšit jejich vliv na organizaci. Příležitosti jsou maximálně využívány organizací k posílení své pozice na trhu. Hrozby je možné minimalizovat a na jejich očekávané důsledky se organizace dokáže předem připravit. Při analýze vnějšího prostředí je vhodné se zaměřit na společenské, ekonomické, politické, demografické i technologické faktory.

### 3.3.4.2 Procesní analýza

Analýza procesů je nástrojem změny, který napomáhá při stanovení a zlepšování pracovních procesů, sledováním vstupů, výstupů a spotřeby zdrojů. Cílem analýzy je zlepšení, optimalizace pracovních procesů (např. metodou PDCA viz Obrázek č. 2), nebo reengineering, organizace ji využívají zejména pro zlepšení jejich výkonnosti, efektivnosti, hospodárnosti a ziskovosti. Výsledkem identifikace jednotlivých procesů a jejich vzájemných vazeb jsou procesní modely a procesní mapy uvedené v kapitole 3.3.3. V praxi je procesní analýza využívána zejména formou vnitřních směrnic, popisu pracovní náplně zaměstnanců, postupu při nakupování, výrobních postupů, nebo jako podklad pro tvorbu informačního systému organizace.

### 3.3.4.3 Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Metoda pro strategické hodnocení se zabývá měřením výkonnosti organizace do budoucnosti, jak z finanční i nefinanční perspektivy (viz Obrázek č. 10). Autory modelu BSC jsou David P. Norton a Robert S. Kaplan. Využívá se pro tvorbu, zavedení i aktualizaci strategie a pro rychlý a jasný přehled společnosti o svém podnikání. K hodnocení se využívají výkonnostní ukazatele, pomocí kterých se měří dosahování strategie při dodržení principu příčina – následek. Měřítka jsou ukazatelem rovnováhy, mezi výstupními (výsledky předchozího úsilí) a hybnými silami (budoucí výkonnosti). Z tohoto pohledu je BSC vhodný nástroj k řízení dlouhodobé strategie, jelikož správným propojením měřitelných ukazatelů, je možné docílit splnění strategie společnosti.

Obrázek č. 10 - Model BSC



Zdroj: Model BSC. [online]. [cit. 2013- 11-11]. Dostupné z WWW:< <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>>.

Z modelu BSC vycházejí další modely řízení kvality, zejména Model Excellence EFQM, PRIMO-F a další, které model BSC precizují a hlavní pozornost věnují strategiím rozvoje lidských zdrojů a uspokojování potřeb zákazníků.

### 3.4 Audity a jejich úloha

Počátky auditu úzce souvisí s rozvojem účetnictví a spadají do období Starověkého Říma, kdy kvestoři prověřovali účty guvernérů provincií, z této doby je znám pojem toho, kdo uvádí všechny skutečnosti, tedy auditor. Audity se dále významně projevovaly s rozvojem podnikání během průmyslové revoluce v Anglii, kdy začaly vznikat první nezávislé externí účetní audity (revize) na kontrolu finančních záznamů. Audit operací je nezávislá, systematická a kritická činnost, která slouží k posouzení řízení organizace a také slouží jako indikátor její úspěšnosti. Zkoumá jakým způsobem je dosahováno stanovených cílů, jak jsou využívány zdroje, a poskytuje doporučení pro zlepšování. Dle normy ČSN EN ISO 19011-2012 je audit: „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu*“.<sup>43</sup> Prostřednictvím auditu operací lze provést celkovou, hloubkovou studii daného podniku, se zaměřením buď na konkrétní činnost, oddělení nebo funkci, podnikové metody, systémy, nebo na používání materiálních či lidských zdrojů. Interní auditoři musí mít podporu vrcholového vedení organizace a řešit problémy z jeho pohledu. Jak uvádí Dvořáček (2005), dosah auditu operací závisí na cílech, které sleduje. Dále na úrovni znalosti auditorů o auditované oblasti a na dostupnosti informací, které se k této oblasti vztahují.<sup>44</sup> Závěrečná zpráva z auditu obsahuje jak identifikaci nedostatků a problémů v daných oblastech organizace, tak i doporučení vhodných opatření k jejich nápravě. Audit se tak stal významným nástrojem managementu k dosažení účinnějšího způsobu řízení. Audit podniku je zaměřen na hodnocení současné pozice organizace na daném segmentu trhu a jejího očekávaného vývoje. Využívá se zejména v případě zájmu o koupi podniku, kdy kupce zajímá nejen současná finanční situace, ale zejména budoucí možnosti rozvoje podniku.

---

<sup>43</sup> ČSN EN ISO 19011:2012 *Směrnice pro auditování systému managementu*

<sup>44</sup> DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*, s. 13 - 14

### 3.4.1 Audit procesů

Audit procesů (procesní audit) se používá pro jednorázovou analýzu procesů v organizaci za určitým cílem, který může být různý podle potřeb managementu organizace:

- Reengineering procesů
- Optimalizace procesů
- Zjištění nedostatků
- Zjednodušení některých činností
- Redukce pracovníků
- Snížení nákladů
- Přehled o vytíženosti vybraných částí organizace

Využití procesního auditu v praxi může být zaměřeno na celou organizaci nebo pouze na její vybranou část (vybrané procesy). Pro zacílení procesů zahrnutých do auditu se často používá mapa procesů. Procesní audit je prováděn externí firmou, která v souladu s definicí pojmu audit používá referenční model nebo zkušenost, vůči které porovnává skutečnost. V rámci procesního auditu se používá některá z metod analýzy procesů.

Procesní audity se zaměřují na efektivnost a účinnost postupů v auditovaném oddělení a kvalitu vnitřního kontrolního systému. Mohou být zaměřeny prakticky na zhodnocení jakéhokoliv procesu v rámci organizace:

- centrální nákup
- řízení zakázek
- plánování výroby
- řízení výroby
- logistika

### 3.4.2 Interní audity

Interní audit, nazývaný též audit první stranou je definován nezávislou, zjišťovací a konzultační činností, zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Objektivně získává a vyhodnocuje důkazy, týkající se činností podniku, a to s cílem zjistit soulad se stanovenými kritérii a sdělit výsledek zainteresované straně.

Těmito činnostmi pomáhá organizaci dosahovat plánovaných cílů tím, že se zaměřuje na systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, kontrolních a řídicích procesů, řízení organizace a její správy, což se projevuje např. v hospodárnějším využití zdrojů společnosti. Tradiční pojetí interního auditu bylo koncipováno jako revize ostatních kontrol, prováděných v organizaci. Současné pojetí interního auditu se od původního tradičního pojetí výrazně odlišuje. Jak uvádí Dvořáček (2000), současné pojetí je nyní vnímáno jako zvláštní typ podpory řízení organizace (poradní orgán), které hledá způsoby k dosažení její vyšší efektivnosti ve všech oblastech, předjímá změny v pracovním prostředí a přizpůsobuje se změnám organizační struktury, procesům i technologií.

Principy, které při své práci používají interní auditoři, jsou obsaženy ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu, zpracovaných Institutem interních auditorů. Jak uvádí Dvořáček (2000) : „Podle standardů IIA je interní audit vykonáván v souladu s politikou řídicích orgánů společnosti“.<sup>45</sup> Obsah auditorské činnosti tedy bude záviset jak na představě vedení organizace, tak zároveň na jeho cílech, kterých hodlá dosáhnout, na charakteristických rysech každé organizace i na samotném stylu řízení podniku. Interní audity jsou prováděny samotnou organizací, nebo v jejím zastoupení pro přezkoumání systému managementu, nebo k potvrzení efektivnosti systému, či získání informací pro zlepšování systému managementu.

### **Úloha interního auditu**

- Provádět neustálé analýzy organizace, sledovat její řízení, navrhnout doporučení a opatření
- Ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému organizace
- Kontrolovat plnění politiky rozvoje, norem
- Sledovat a revidovat provádění kontrol všech činností organizace
- Informovat vedení o všech nepravidelnostech a doporučit způsob odstranění
- Vyhodnocovat a zabezpečovat zdroje tak, aby byly adekvátně využívány pro dosažení nejlepších výsledků
- Přijímat a aplikovat nové tendence v systémech řízení, otevřenost novým změnám

---

<sup>45</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 10

### 3.4.2.1 Vztah externího a interního auditu

Interní audit je prováděn prostřednictvím vlastních pracovníků organizace, zatímco externí audit jako základní podmínku důvěryhodnosti vyžaduje, aby byl proveden odborníky, kteří jsou zcela nezávislí na auditované organizaci, tzn., že u ní nejsou v zaměstnaneckém či obdobném pracovním poměru, tedy audity prováděné druhou a třetí stranou. Cílem externí auditorské činnosti je posoudit stav auditované společnosti v určitém daném období. Cílem interního auditu je posouzení celé oblasti jednotlivých operací dané organizace. Audity se provádí v souladu normami a postupy, které jsou mezinárodně homologovány a nelze je měnit ani upravovat. Směrnicí pro auditování systémů managementu ČSN EN ISO 19011-2012 se řídí všichni auditoři, dohlížející na funkčnost systémů a procesů v jakékoliv organizaci.

Ze spolupráce interního a externího auditora vyplývají především přínosy pro organizaci a to jak z úspor nákladů a času při auditování, tak v identifikaci rizikových oblastí a odstraňování případných duplicit. Zvláštním případem externího auditu je státní audit (kontrolní činnost státu) v oblasti hospodaření se státním majetkem a v rámci rozpočtového hospodaření, který vykonává Nejvyšší kontrolní úřad.<sup>46</sup> Společným auditem pak rozumíme audit dvou nebo více auditujících organizací, které spolupracují na auditu jedné auditované organizace. Pro účely provádění interních auditů je často používán tzv. integrovaný audit, v němž je současně auditováno několik systémů managementu (např. kvality, environmentu, bezpečnosti práce, informací atd.). Tyto audity jsou prováděny dle jednoho dokumentovaného postupu, mají společný program auditu a výstup tj. zprávu. Tým auditorů je sestaven tak, aby jednotlivými členy pokrýval svými kompetencemi celý rozsah auditu. Malé organizace mohou mít pro různé systémy managementu v programu pouze jeden audit nebo soubor několika auditů. Větší organizace mohou mít pro různé systémy managementu samostatné programy nebo je mohou sloučit do jednoho programu auditů.

### Současný stav interního auditu v ČR

V podmínkách ČR představuje interní audit od r. 1992 velice mladou funkci. Pracoviště fungují jak ve výrobní a bankovní sféře, zřizovány velkými a středními podniky a bývají podřízena řediteli pro jakost. V současné době převažuje finanční audit nad auditem

---

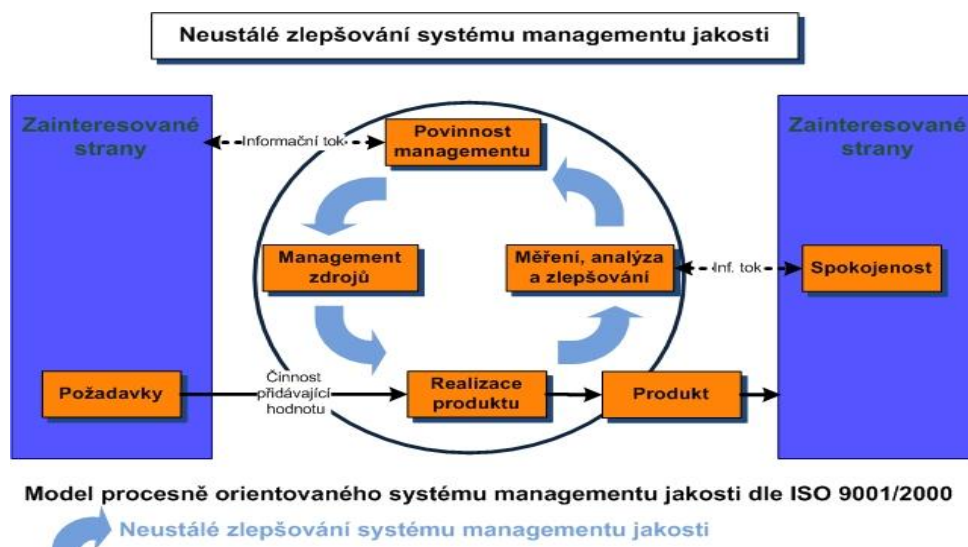
<sup>46</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 17 - 23

operací a sporadicky jsou realizovány audity v oblasti ekologie, managementu, vnějších podnikových vztahů a personálního rozvoje. Na základě prohlubování informací o prospěchu interního auditu pro společnost se začíná interní audit ve společnostech pomalu rozšiřovat, a to zejména za podpory Českého institutu interních auditorů. Další rozvoj interního auditu je podmíněn dořešením vlastnických vztahů, které jsou poznamenány silným vlivem investičních fondů v představenstvech, a v řadě dalších společností přetrvává vysoký podíl státu. Autorka diplomové práce se shoduje s názorem Dvořáčka (2000), že skutečné využití interního auditu docení nejvíce stabilizovaný management, který si je vědom jeho výhod.<sup>47</sup>

### 3.4.3 Interní audit kvality

Kvalita je soubor všech vlastností, jimiž výrobek nebo služba uspokojuje potřeby zákazníka, v tomto směru se přijímají nezbytná opatření, aby se nežádoucí vada nemohla vůbec objevit. Kvalita je tedy prostoupena celým reprodukčním cyklem, od výzkumu a vývoje přes výrobu, užítost až k ukončení technické životnosti výrobku.

Obrázek č. 11 – Model procesně orientovaného systému managementu kvality dle ISO 9001:2000



Zdroj: Řízení kvality. [online]. [cit. 2013-09-18]. Dostupný z WWW: <[https:// managementmania.com/cs/rizeni-kvality](https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality)>.

<sup>47</sup> DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*, s. 186 - 188

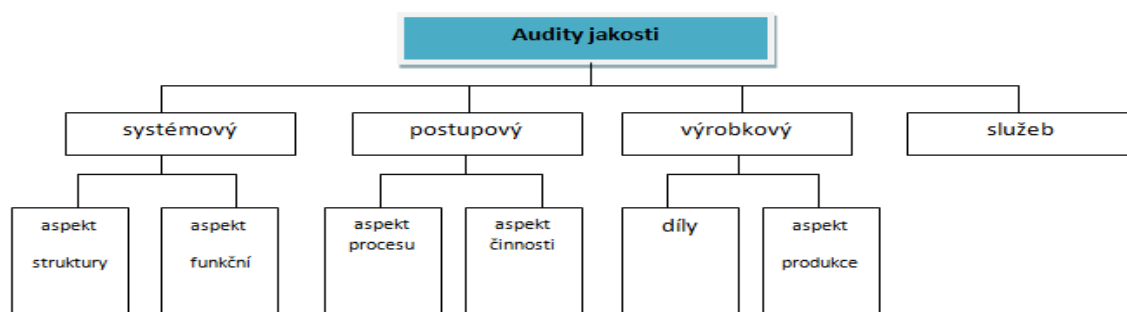
Kvalita úzce souvisí se zaváděním norem ISO, které sice nemají v ČR právní závaznost jako zákony, ale zákazníci, kteří požadují od svého dodavatele ověření jeho systému managementu kvality, tak činí především z toho důvodu, aby lépe obstáli v konkurenčním prostředí. Společnost naplňuje očekávání zákazníka a provádí zlepšování své činnosti. Uspořádání činností organizace je rozčleněno na procesy, které řídí vedení, a jenž pro ně zároveň obstarává zdroje. Současně se provádí monitorování, měření a analýza pro zlepšování procesu<sup>48</sup> (viz Obrázek č. 11).

Audit v oblasti kvality se zabývá nestranným prověřováním, které se liší podle předmětu, účelu realizace i jeho rozsahu. Cílem auditu kvality je určit soulad prvků s dokumentací a realizovanými požadavky, stanovit účinnost pro splnění cílů, ověřit plnění a platnost právních norem a předpisů, stimulovat další rozvoj, ověřit výkonnost a spolehlivost produktu v rámci systému a umožnit jeho certifikaci. Dle Dvořáčka (2005) členíme audity systému kvality podle toho, kdo je provádí: na vnitřní, zákaznické a audity prováděné třetí stranou.

Dvořáček (2000) člení audity kvality dle předmětu (viz Obrázek č. 12):

- *systemový audit* – prověření výrobního systému, jeho stabilizaci a garanci výstupní jakosti (podmínky realizace v jednotlivých stádiích výroby s ohledem na jakost)
- *postupový audit (procesní)* – ověření znalostí pracovníků v dodržování procesů dle platných předpisů, směrnic, pracovních a technologických postupů
- *výrobní audit (produktový)* - prokázání jakosti finálního výrobku a jeho shody s požadavkem zákazníka (finální výstupy výrobní činnosti, materiál, polotovary)
- *audit služeb*

Obrázek č. 12 – Členění auditů dle předmětu



Zdroj: Dvořáček, *Interní audit a kontrola* (2000)

<sup>48</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 159 - 160



Účelem auditu kvality, procesu a výrobku je posoudit účinnost systému zabezpečení jakosti ve společnosti. Audit je realizován zpravidla vlastními auditory společnosti, kterým slouží jako podklad příručka kvality, politika kvality, pokyny a návody, včetně směrnic pro řízení podniku, seznamy kontrolních otázek, doklady o dodržování pracovních postupů, požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, předpisy pro preventivní údržbu, zkušební a výrobní podklady a kontrolní a výrobní prostředky pro danou výrobu. Před vlastním zahájením auditu je zapotřebí projednat s vedením podniku cíle a rozsah auditu a dále spolupráci s pověřenými pracovníky. Nezbytným předpokladem pro provedení auditu je připravený dotazník (checklist), který obsahuje všechny nezbytné body, na které musí být prověrka zaměřena a volná pole pro zaznamenání zjištěných výsledků. Vyplňování dotazníku formou ano/ne není vždy dostačující a proto se užívá také procentuální vyjádření. Zda jsou všechny požadované prvky systému náležitě zdokumentovány, podepsány odpovědnou osobou a zda podléhají pravidelné revizi, můžeme zjistit tzv. forenzním auditem, tedy kontrolou řídicích dokumentů společnosti (organizační řád, směrnice, příručka kvality, pracovní postupy), a jejich souladu s platnou legislativou. Zároveň se přímo na pracovištích ověří, aktuálnost těchto dokumentů, a v praxi se zjistí, zda se předepsané postupy skutečně dodržují. Dále je možné ověřit tyto postupy i přezkoušením pracovníků z vlastních postupů dle dokumentace a pomocí otázek zjistit zda pracovníci znají své povinnosti a pravomoci. Další velmi významnou součástí kontroly hospodaření ve společnosti je účetní audit. Veškerá negativní zjištění v průběhu auditu, která vyžadují pozornost, či nápravu, se zaznamenávají do záznamu o neshodě.

Dokumentace auditu se skládá z těchto na sebe navazujících dokumentů:

- *plán auditu* – obsahuje časový rozpis prováděných činností
- *záznam o průběhu auditu* – popis skutečného stavu věci, auditovaných operací, předložených dokumentů, činnost zaměstnanců
- *záznam o neshodě* – pořizuje se v případě neshody s normou nebo závazným dokumentem, je uveden a hodnocen v protokolu o výsledku auditu
- *kontrolní opatření* – obsahuje všechny záznamy o neshodách v rámci auditu, stanovené termíny další kontroly a nápravná opatření<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*, s. 160 - 166

Zpráva z auditu je jeho konečným výsledkem. Jak uvádí Dvořáček (2005), zpráva z auditu je výsledkem průzkumu, šetření a analýz, prováděných v průběhu auditu. Obsahem zprávy je také doporučení pro odstranění nedostatků, které byly auditem zjištěny a v případě zjištěné neshody je určen termín a odpovědná osoba, která provede opatření k nápravě.<sup>50</sup> Dále ve zprávě mohou být uvedena preventivní opatření, jejichž pojmenováním a uvědoměním si jejich možné existence, může organizace předcházet negativním jevům, které by se mohly projevit do budoucna.

### **Principy auditování**

- a) Integrita* - auditoři mají vykonávat svou práci poctivě, svědomitě a zodpovědně, mají sledovat všechny legislativní požadavky a být s nimi v souladu, prokazovat kompetence při výkonu své práce, být nestranní, spravedliví, nepodjatí.
- b) Spravedlivé prezentování* - zjištění, závěry a zprávy z auditu mají pravdivě a přesně odrážet činnosti při auditu, komunikace má být přesná, jasná, včasná a úplná.
- c) Profesionální přístup* - věnování náležité péče auditorským činnostem, která je v souladu s jejich významem a důvěrou, kterou v nich vkládá klient.
- d) Důvěrnost* – řádné nakládání s důvěrnými nebo citlivými informacemi.
- e) Nezávislost* – nestrannost auditu a objektivitu závěrů z auditu.
- f) Průkaznost* - důkazy z auditu mají být ověřitelné.

Auditování je charakterizováno závislostí na principech, jejichž dodržování umožňuje auditu být efektivním a spolehlivým nástrojem podpory politik a nástrojů managementu. Dodržení těchto níže uvedených principů je předpokladem, že závěry z auditu jsou relevantní a dostačující proto, aby auditoři, kteří pracují nezávisle na sobě, došli za podobných okolností k podobným závěrům. Pro dodržování principů auditování ze strany organizace může být vyžadován Etický kodex. Kodexem se mohou řídit jak představitelé vedení organizace, tým auditorů, tak i osoby odpovědné za řízení programu auditů.

---

<sup>50</sup> Opatření k nápravě - zajištění odstranění příčiny, vzniklé neshody, která byla identifikována auditem

### 3.4.4 Certifikace kvality

Většina organizací usiluje o certifikaci systému zejména kvůli tržní výhodě a konkurenci, a aby v očích zákazníka působila solidním a loajálním dojmem. Méně než čtvrtina z nich své důvody vidí ve snížení nákladů a zlepšení kvality. Norma ČSN EN ISO 9001:2009 definuje certifikaci jako: „*potvrzení souladu, shody (obvykle po přiměřeném prověření) skutečného stavu produktu, systému, znalostí apod. se stanovenými specifikacemi, obvykle nějakým standardem, normou.*“<sup>51</sup>

Certifikace se týká celé organizace, nikoliv pouze jejího produktu. Prověřují se veškeré činnosti a jejich přizpůsobení se požadavkům normy. Základním dokumentem, který obsahuje jednotlivé kapitoly normy, aplikované v organizaci, je Příručka kvality. Ověření fungování vybudovaného systému řízení znamená, že nezávislý akreditační orgán (certifikační společnost), prověří formou externího auditu, že vybudovaný systém odpovídá normě, na základě, které byl zaveden. Certifikační společnost na základě zprávy z auditu, kde není shledána vážná neshoda, vystaví prověřované společnosti příslušný certifikát, s uvedenou platností po dobu třech let. Během tohoto období probíhají 1x ročně tzv. dozorové audity a před uplynutím tříletého období platnosti certifikátu musí být vykonán audit recertifikační, po jehož úspěšném obhájení je doba platnosti certifikátu na další 3 roky prodloužena.

Na celém světě denně přibývá v průměru kolem 2000 certifikovaných systémů managementu kvality a podle celkového počtu vydaných certifikátů lze usuzovat, že normy ISO řady 9000 dnes tvoří velmi významnou součást celosvětové legislativy v obchodním styku. Jak uvádí Nenadál (2008), dalo by se říci, že certifikáty ISO fungují jako: „*pasy nebo víza*“, a zvyšují důvěryhodnost společnosti při uzavírání mezinárodních obchodů.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> ČSN EN ISO 9001:2009, *Systémy managementu kvality-Požadavky*

<sup>52</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 44

## 4 Charakteristika sledované společnosti

### *Dílčí úvod ke kapitole 4*

*Na základě metodického postupu řešení v subkapitole 2.2.3 a v souladu s cílem práce, autorka představuje sledovanou společnost, její strukturu, řízení a specializaci v daném odvětví a zjišťuje současnou situaci ve stavebnictví a její přímý vliv na rozvoj sledované společnosti. Z důvodu zachování anonymity je společnost nazývána „XY“*

**Název společnosti:** XY (viz 2.2.3)

**Rok založení:** 1997

**Počet zaměstnanců k 31. 10. 2014 :** 10

**Obor:** stavební činnost, provádění a rekonstrukce silničních a stavebních prací na pozemních komunikacích, speciální vybavení staveb

**Druh činnosti:** montáž odvodnění mostů, služby v oblasti vybavení silničních a dálničních mostů, dodávka a montáž svodidel a protihlukových stěn.

**OKEČ:** 45.21

**Certifikace systému kvality:**

- 1) od 5/2002 na výstavbu a rekonstrukci silničních a stavebních prací na pozemních komunikacích dle normy ČSN EN ISO 9001:2001
- 2) od 3/2012 na proces svařování dle normy ČSN EN ISO 3834-2

Společnost založili pracovníci bývalého stavebního výrobního družstva v polovině roku 1997. Specializací společnosti XY je montáž odvodnění mostů v převážné většině vlastními systémy s použitím nerezových, sklolaminátových a litinových trub, které se ve společnosti postupně vyvíjely a zdokonalovaly. Získání certifikátu výrobku na vsazovací odbočku a vsazovací čistící kus jsou již od r. 2001 nedílnou součástí vývoje těchto systémů.

Kromě odvodnění mostů se společnost zabývá speciálním vybavením mostních objektů, jako jsou zádržné systémy (svodidla a zábradlí), protihlukové stěny s výplněmi z bezpečnostního skla nebo plexiskla a jiné převážně ocelové konstrukce (revizní lávky, kabelové lávky apod.). Dále společnost provádí jádrové vrtání a výrobu římsových kotev, včetně montáže. Vizitkou společnosti je odvodnění největších mostních konstrukcí, jak

silničních a dálničních mostů pro Ředitelství silnic a dálnic, tak i drážních objektů pro České dráhy.

**Nejvýznamnější stavby:**

Přeložka silnice I/7, Vysočanská radiála Praha, R6-Tisová-Kamenný Dvůr, obchvat Opatovice nad Labem, obchvat Nymburk, obchvat Chomutov, D8-0807 Trmice-Krásný Les, rekonstrukce mostu estakáda I/13 Děčín, přeložka silnice I/14, Liberec-Kunratická západní okruh kolem Prahy, propojení D5 s D1, rekonstrukce R6, Sokolov-Tisová, D8 most přes Ohři, D5 most přes Úhlavu, R10 most přes Jizeru, železniční most v Chebu, most přes železnici v Zábřehu na Moravě, železniční most v Aši, Litoměřice-přemostění Labe, přemostění u Prazdroje-Lobezská v Plzni přes hlavní nádraží, I/6 přeložka silnice Praha-Pavlov, optimalizace železniční trati Stříbro-Planá, modernizace železniční trati Veselí nad Lužnicí-Tábor, MERO-RCTR Nelahozeves-montáž chladicího a zhašecího potrubí na jímkách a nádržích ropných rezerv ČR, pražský okruh-SOKP 514 most Lochkov, SOKP 517 Lahovice-Slivenec, D3 Tábor, Veselí nad Lužnicí.

**Hlavní partneři:** Skanska, Metrostav, Eurovia CS, SMP CZ, JHP Mosty, Swietelsky, Strabag, Firesta, Bögl a Krýsl, Hochtief.

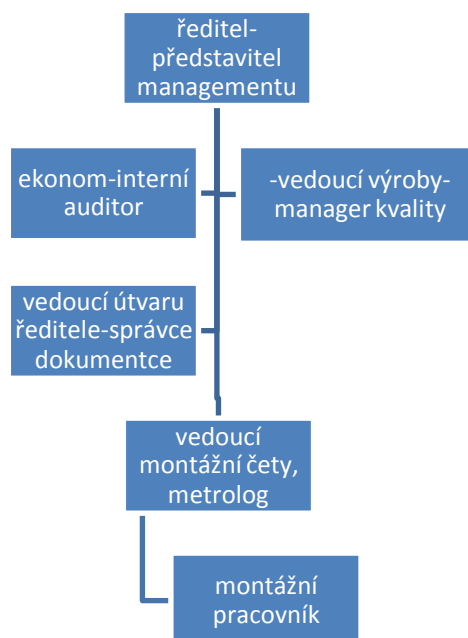
Společnost klade velký důraz na kvalitní vztahy se společnostmi, se kterými spolupracuje.

Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Odpovídá zároveň za zajištění řízení společnosti a zabezpečení finančních a lidských zdrojů ve funkci ředitele. Za výrobní úsek a kvalitu ve výrobě odpovídá řediteli vedoucí výroby, za ekonomický úsek odpovídá ekonom společnosti. Ve společnosti je uplatňován tzv. pyramidový model řízení (viz Obrázek č. 13). Jelikož se jedná o společnost s menším počtem zaměstnanců, veškeré činnosti spadají pod přímé řízení ředitele, tzn. klasický systém řízení. Zaměstnanci v administrativě jsou odměňováni na základě fixního platu. Pracovníci dělnických profesí jsou za svůj výkon odměňováni na základě fixní částky a dále formou osobního ohodnocení a prémie. Dále jsou všichni zaměstnanci odměněni jednou ročně speciální finanční odměnou za svůj celoroční přínos pro společnost a bonusem v podobě příspěvku na penzijní pojištění.

Prvotním záměrem společnosti je vytváření zisku prostřednictvím poskytování kvalitních produktů v oblasti výroby a montáže trubního odvodnění mostů, svodidel a ochranných stěn na pozemních komunikacích. Tohoto záměru je dosahováno orientací na splnění požadavků zákazníka a při respektování potřeb ostatních zainteresovaných stran tj. zaměstnanců, dodavatelů, odběratelů a okolního životního prostředí, prostřednictvím cílů a politiky kvality ve společnosti. Ředitel buduje společnost prostřednictvím procesů, které jsou monitorovány v celé společnosti. Zavedený systém managementu kvality zahrnuje procesy pro řídicí činnosti, pomocné procesy a řetězec realizačních procesů (viz **příloha A**).

Manager kvality řídí kvalitu všech procesů společnosti a plánuje jejich interní audity na rok. Postavení auditu procesů a využití systému řízení kvality ve společnosti je ale spíše formálního charakteru. Představitel managementu-ředitel, stanovuje a schvaluje roční plán auditů. Interní audity dle plánu a zaznamenávání opatření k nápravě a preventivních opatření do katalogu akcí, provádí ekonom společnosti-interní auditor. Správce dokumentace dohlíží na aktuálnost řízené interní dokumentace, stahuje z oběhu neplatné dokumenty a zajišťuje jejich skartaci.

Obrázek č. 13 – Organizační schéma společnosti XY



Zdroj: Interní dokumentace společnosti XY – *Příručka kvality*

## **4.1 Zavedení systému managementu kvality v podnicích a ve sledované společnosti**

Každá společnost musí mít svou strategii. Pro menší společnosti, které nemají rozsáhlé zdroje a velkou pohybovou energii, která by dokázala odrážet útoky konkurence, to platí jednoznačně. Dle Gibsona (2007) by se menší společnost měla nacházet v postavení, které se jen těžko napodobuje, respektive které nebudou chtít konkurenti napodobit, a v tomto prostředí poskytovat jedinečné kvalitní služby, nepřeskakovat od jednoho produktu k druhému a dále si budovat postavení v jednom konkrétním segmentu.<sup>53</sup> Společnost XY si skutečně během desetiletého vývoje vybudovala své jedinečné postavení na trhu, ale v posledních letech se i v tomto specifickém segmentu projevila velmi vysoká konkurence.

V současné době však již nehraje roli jen cena produktu, rychlost s jakou je uveden nový produkt na trh, poprodejní servis, reklama, kvalitní a školený personál, ale hlavní prioritou je především přizpůsobení se požadavkům zákazníka, přičemž jejich očekávání se neustále zvyšuje. Věrnost značce se stává minulostí, zákazníci vyhledávají výrobky, služby a výrobce, kteří jsou nejlépe schopni jejich požadavky uspokojit. Zaměření se na zákazníka je klíčovým požadavkem normy ISO 9001:2009, a na základě požadavků této normy je systém managementu kvality implementován do společností. Systém managementu kvality patří k primárním nástrojům řízení pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování svých procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla. Systém umožňuje měření a zlepšování různorodých procesů, které vedou ke zlepšení výkonu organizace. Každá organizace má však svá specifika, lze tedy konstatovat, že neexistují dva zcela stejně zavedené systémy, které by oba pracovaly stejně.

### **Podněty k zavedení systému řízení kvality ve sledované společnosti**

Hlavním podnětem k zavedení systému kvality dle souboru norem ISO 9000, byl od roku 2001 požadavek Ředitelství silnic a dálnic, dokládat k nabídkovému řízení pro státní zakázky, včetně cenové kalkulace a referencí realizovaných staveb, také certifikát zavedeného systému managementu kvality, jako záruku kvalitní práce. Požadavek byl uveden ve Věstníku dopravy, vydaném ministerstvem dopravy a spojů dne 2. 5. 2001<sup>54</sup>,

---

<sup>53</sup> GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*, s. 85

<sup>54</sup> *Systém jakosti v oboru pozemních komunikací. Metodický pokyn*. Věstník dopravy, s. 1-2

jako metodický pokyn pro zajištění jakosti na pozemních komunikacích a kde je v části II/4 uvedeno, že odvodnění mostů je vybranou technologií, u které je třeba k zajištění jakosti prokazovat odbornou způsobilost. V tomto ohledu byli subdodavatelé, kteří tuto podmínku splnili při výběrových řízeních upřednostňováni, a to i před těmi subdodavateli, kteří sice v mnoha případech byli svou cenou vysoce konkurenceschopní a kvalitou a referencemi své práce na vysoké úrovni, ale bez certifikace kvality nebylo možné ve výběrovém řízení uspět. Vzhledem k tomu, že společnost v té době byla díky své specifické činnosti jednou z mála ve svém oboru a byla zároveň závislá na státních zakázkách, rozhodlo vedení společnosti o zavedení systému kvality do konce roku 2002. Společnost zahájila přípravu pro zavedení normy ISO 9001 v roce 2001. Příprava trvala čtyři měsíce a podíleli se na ni všichni zaměstnanci, společně s externím poradcem, který na přípravnou fázi dohlížel, prováděl konzultace a zároveň interní audity.

Externího poradce si společnost zvolila jako záruku nezávislého a nezájatého pohledu na ni samotnou, za účelem objektivního řešení různých problémů při zavádění systému kvality. Konzultace byly prováděny 1-2x měsíčně, vždy podle potřeby vývoje prací. Byly zmapovány procesy a jejich provázanost, vstupy a výstupy a byly definovány požadavky na stanovení odpovědností zaměstnanců ve společnosti, a to jmenováním představitele managementu, manažera kvality, interního auditora, metrologa a správce dokumentace. Vedení společnosti prověřovalo funkčnost a platnost organizační struktury a stanovilo podrobný popis jednotlivých činností v oblasti nakupování, realizace produktu, rozvoje lidských zdrojů, řízení dokumentace, měření, analýzy a zlepšování. Byly vytvořeny jednotlivé realizační procesy, ze kterých je zřejmé, kdo, co, kdy, a jak má provádět, na co navazuje, kdo provádí kontroly, jaký je výstup, kdo schvaluje a vyhodnocuje, a to vše v návaznosti na zavádění příslušné dokumentace a odpovědnosti jednotlivců (viz **Příloha A**). Všechny procesy byly postupně zaznamenávány do příručky kvality. Ze systému managementu kvality byly vyloučeny požadavky kapitoly 7. 3. návrh a vývoj, jelikož konstrukce produktů využívá schválených nakupovaných produktů, a jedná se o kusovou výrobu, kde každý produkt je po dodání k zákazníkovi (montáži), před předáním do provozu ověřován. Proto vyloučení kapitoly 7. 3. neovlivňuje shodu s požadavky.

Začátkem roku 2002 byly vypracovány všechny směrnice a byl proveden vstupní interní audit, na jehož základě bylo stanoveno přesné datum certifikace, vybranou akreditační společností. Tomu předcházel tzv. předcertifikační audit, při kterém byly odstraněny



zbývající drobné odchylky. Dále v tomto období byli proškoleni všichni zaměstnanci externím poradcem, byli seznámeni s politikou kvality, příručkou, směrnici a cíli společnosti. Nakonec bylo na poradě provedeno přezkoumání managementu kvality vedením společnosti (viz **Příloha B**).

V dubnu 2002 byl proveden audit externí společností, a to jak v sídle společnosti, kde byla prověřena dokumentace, tak následně v terénu, kde byly přímo na stavebním objektu zjišťovány procesy realizace produktu. Po úspěšném prověření certifikační orgán neshledal neshody a společnost XY se stala držitelem certifikátu kvality. Celková výše nákladů na zavedení systému byla vyčíslena na 438000,-Kč. Společnost XY využila pobídky Českomoravské záruční a rozvojové banky, čerpat finanční prostředky z programu TRH (program podpory zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků), a tím pokryla vynaložené náklady v celkové výši 50%.

## **4.2 Současná situace ve stavebním oboru**

Stavebnictví patří mezi pilíře rozvoje české ekonomiky a význam investic ve stavebnictví je jedním z hlavních nástrojů k překonávání dopadů ekonomické krize. Přesto výkonnost odvětví neustále klesá a zvyšuje se nezaměstnanost v oboru. Příčinou je vedle ekonomické recese i politika současné vlády, která kromě snižování výdajů v oblasti investic nevytvořila žádná prorůstová opatření. Od poloviny r. 2009 nebyly vypsány žádné nové zakázky projektové a inženýrské přípravy, pouze se dokončovaly již dříve nasmlouvané zakázky. Pro představu příprava liniových staveb trvá 7,5 – 13 let. V oblasti dopravních staveb je paradoxem, že při nedostatku finančních prostředků z národních zdrojů, zůstávají nedočerpány peníze z evropských fondů. Nedočerpání rozpočtu Státního fondu dopravní infrastruktury o cca 12 miliard v r. 2012 a kolem 15 miliard korun v r. 2013. Důsledkem je problematická otázka národních zdrojů a jejich nestabilita ve vztahu k národnímu rozpočtu, což podmiňuje, zda bude ČR schopna participovat na evropských zdrojích v nadcházejícím programovém období 2014-2020. Mezi vládní priority patří zejména dostavba trasy D8 přes České středohoří, D1 mezi Vyškovem a Lipníkem nad Bečvou, úseky na D3 a dále rychlostní komunikace R6, R35, R43 a R52.

Základní dokumenty pro udržení rozvoje dopravní infrastruktury:

1. Dopravní politika ČR pro období 2014-2020 s výhledem do r. 2050
2. Programové prohlášení vlády ČR
3. Analýza konkurenceschopnosti ČR

Na základě analýzy konkurenceschopnosti, patří dopravní infrastruktura v ČR mezi evropský podprůměr, mezi hodnocenými státy je na 80. místě a podle kvality silnic a celkové kvality dopravní infrastruktury na 39. místě. Navzdory těmto výsledkům byla ministerstvem dopravy předložena „Superstrategie dopravní infrastruktury“, tzv. „Green paper“, která předpokládá vybudovat do r. 2025 pouhých 480 km dálnic a rychlostních komunikací, což není ani polovina rozsahu potřebného k dobudování páteří sítě komunikací a pro ČR by to znamenalo ztrátu silné stránky v zajištění konkurenceschopnosti, kterou je geografická poloha, předurčující ČR pro roli tranzitní země (viz Obrázek č. 14, 15, 16).

Stavební odvětví se v posledních letech potýkalo s investiční nepřipraveností, legislativními problémy, restrukturalizací stavebních firem a redukcí počtu jejich zaměstnanců a předražením dálnic. Nemalou měrou též přispěly problémy s nekvalifikovanými zahraničními pracovníky na stavbách, namísto podpory učňovského školství v ČR. Toto odvětví je nechvalně vnímáno také jako potenciální korupční prostředí, převážně proto, že zhruba polovinu jeho produkce tvoří veřejné zakázky a jejich nedostatečná kontrola, či výběrová řízení tzv. šitá na míru. Jedním z nástrojů, jak možné korupci zabránit, bylo schválení novely zákona o veřejných zakázkách, avšak jejím postupným zaváděním do praxe, dosud není ve všech případech možno předcházet nestandardním postupům při jejich zadávání, které by měly být vždy transparentní, tedy aby bylo kdykoliv možné prověřit jejich bezproblémový průběh. Změnu situace ve stavebnictví je možné očekávat v souvislosti se schválením Dopravní sektorové strategie pro období 2014-2020, jako klíčového strategického dokumentu pro rozvoj dopravní infrastruktury v ČR, na základě kterého bude zajištěno každoroční plánování procesu přípravy staveb, restrukturalizace investorských organizací, včetně navázání investičních projektů dopravní infrastruktury na státní rozpočet.

Obrázek č. 14 – Dálniční síť, stav k 31. 12. 1989



Zdroj: *Rozvoj dálniční sítě*. [online]. [cit. 2014- 02-02]. Dostupný z WWW:<<http://www.silnice.info/DATA2/rsd-cz-dr-provoz-1989-12-31.png>>.

Obrázek č. 15 – Dálniční síť, stav k 1. 1. 2014



Zdroj: *Rozvoj dálniční sítě*. [online]. [cit. 2014- 02-05]. Dostupný z WWW:<<http://www.silnice.info/DATA2/full-cz-dr-09-12-31.png>>.

Obrázek č. 16 – Dálniční síť, výhledový stav



Zdroj: *Rozvoj dálniční sítě*. [online]. [cit. 2014-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.silnice.info/DATA2/vyhled.png>>.

### ***Dílčí shrnutí I.***

*Investiční nepřipravenost staveb, legislativní problémy, závislost na státních zakázkách, redukce počtu zaměstnanců v r. 2013, organizační struktura a klasický systém řízení organizace, nemalou měrou ovlivňují perspektivy rozvoje sledované společnosti.*

## **4.3 Sledované procesy a jejich identifikace**

Celkový přehled procesů QMS je uveden v příloze A, která představuje rozsah systému managementu kvality a zpřehledňuje souvislosti mezi požadavky normy ISO 9001 a reálnými procesy a činnostmi ve společnosti s důrazem na vzájemnou posloupanost a interakci těchto procesů. QMS zahrnuje procesy pro řídicí činnosti, poskytování zdrojů-pomocné procesy (lidské zdroje, infrastruktura, pracovní prostředí, informace, finance, měření, monitorování) a realizaci produktů (uzavření smlouvy, nákup materiálu, montáž). Hlavní činností společnosti je montáž trubního odvodnění mostů, svodidel a ochranných stěn na pozemních komunikacích. Kritéria a metody, potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení identifikovaných procesů jsou popsány v příručce kvality. Vedení společnosti zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování. Zaměstnanci společnosti monitorují, měří a

analyzují tyto procesy a uplatňují opatření, nezbytná k dosažení plánovaných výsledků. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců není reálné stanovit pro všechny tyto procesy měřitelná data, tyto monitorovat a měřit, a pomocí statistických metod vyhodnocovat. V současné době jsou proto stanoveny způsoby monitorování, uvedené pro vybrané procesy (viz Obrázek č. 17), metodami prokazujícími schopnost procesu dosáhnout plánovaných výsledků na základě vytyčených cílů. Pokud jich dosaženo není, provádí se opatření k nápravě. S ohledem na prvotní záměr společnosti vytvářet zisk, umožňující rozvoj společnosti a zlepšování kvality vytvářených produktů, jsou sledovány především ekonomické ukazatele realizačních procesů. Pro přehlednost procesně koncipovanou normou ČSN EN ISO 9001:2009 jsou jednotlivé procesy identifikovány s ohledem na číslování příslušných kapitol citované normy.

Obrázek č. 17 - Přehled monitorovaných procesů

Číslo procesu	ap. ISO 9001	Název procesu	Metrika, ukazatel	Plán/kriterium	Podklady	Hodnotí	Výsledek
R 7.2	7.2	Požadavky zákazníka	Úspěšnost nabídky	50%	smlouvy	ředitel	splněno
R 7.5	7.5	Projekce výroba montáž	Objem stavební výroby	30mil.kč	výsledovka	ředitel	splněno
R 7.5	7.5	Projekce výroba montáž	Náklady výroby	20mil.Kč	výsledovka	ředitel	splněno
R 6.3	6.3	Infrastruktura	Náklady na investice	500000,-Kč	výsledovka	ředitel	splněno

Zdroj: Interní dokumentace společnosti XY – Příručka kvality

### ***Dílčí shrnutí II.***

*Ve společnosti je identifikován přehled procesů a v příručce kvality jsou stanovena kritéria a metody, potřebná pro zajištění jejich efektivního fungování a řízení. Dostupnost zdrojů pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování, je zajišťována vedením společnosti. S ohledem na prvotní záměr společnosti vytvářet zisk, jsou sledovány především ekonomické ukazatele realizačních procesů.*

# 5 Rozbor současného stavu zavedeného systému kvality ve sledované společnosti

## *Dílčí úvod ke kapitole 5*

*Na základě metodického postupu pro zpracování analýzy, uvedeného v subkapitole 2.2.5, autorka provede rozbor současného stavu zavedeného systému managementu kvality ve sledované společnosti, včetně identifikace řídicích a podpůrných procesů, se zaměřením na přidanou hodnotu pro zákazníky. Na základě získaného sběru dat z interních materiálů společnosti a informací získaných od vedení společnosti a jejich zaměstnanců, budou provedeny analýzy, které budou obsahem **příloh A-S** v kapitole 9.*

*Skladbu rozborové části práce tvoří následující věcně navazující subkapitoly:*

- *Přidaná hodnota pro zákazníka*
- *Úspěšnost nabídek a současná struktura zákazníků*
- *Dokumentace systému managementu kvality*
- *Zdroje*
- *Proces nákupu*
- *Současná ekonomická situace*
- *Realizace produktu*
- *Měření a monitorování*
- *Požadavky zákazníka*
- *Povědomí zaměstnanců o systému řízení kvality ve společnosti*
- *Audity procesů*

Prvotním záměrem společnosti je vytváření zisku prostřednictvím poskytování kvalitních produktů výrobou a montáží. Tohoto záměru je dosahováno při důsledné orientaci na splnění požadavků externího zákazníka a při respektování potřeb ostatních zainteresovaných stran tj. interních zákazníků – zaměstnanců, vlastníků a dodavatelů. Ze systému managementu kvality jsou vyloučeny požadavky kapitoly 7. 3. - návrh a vývoj. Konstrukce produktů využívá schválených nakupovaných produktů, ze kterých jsou výsledné produkty sestavovány. Jedná se o kusovou výrobu a každý produkt je po dodání montáže zákazníkovi před předáním do provozu ověřován. Na základě technologických požadavků montáže, probíhá převážná část montážních prací na stavbách za příznivého venkovního počasí od jarních do podzimních měsíců. V zimním období je činnost společnosti zaměřena na výrobu produktů, na drobné stavební práce a úpravy ve výrobních halách a nemovitostech společnosti, a na rozsáhlé revize strojního zařízení a komplexní údržbu vozového parku. Na základě těchto skutečností dochází ve společnosti k nerovnoměrnému rozložení příjmů ve výše uvedených obdobích roku, což má se snižujícím se stavem objemu stavební výroby (viz Graf č. 3), výrazný vliv na zvyšování

jejích rezerv a snižování dalších investic. Společnost v posledních pěti letech nevykazovala žádná reklamační řízení z podnětu objednatele, a své závazky ze smlouvy o dílo, ve formě montážních prací, zhotovených vždy v požadované kvalitě a termínu plnila, což výrazným způsobem ovlivňuje spokojenost a návratnost jejich zákazníků a snižuje výrobní náklady spojené s případnou reklamací a eliminuje tím i případné vysoké finanční sankce<sup>55</sup> za nedodržení termínu prací.

**Řídící procesy**- nejsou považovány za procesy přidávající hodnotu pro externí ani interní zákazníky, tyto procesy jsou zaměřeny na rozvoj společnosti a plnění jejich záměrů a cílů tj. plánování, nakupování, výroba a montáž.

**Podpůrné procesy**- interní procesy, orientované na přidanou hodnotu pro interní zákazníky tj. rozvoj lidských zdrojů (viz **Příloha E**), opatření k nápravě, preventivní opatření v oblasti BOZP PO a řízení podnikové dokumentace.

**Přidaná hodnota pro zákazníka**- výrazným způsobem se na přidané hodnotě pro zákazníka na základě výstupů hlavních procesů, tvořených kvalitou, kvantitou, náklady a časem, podílí drobná výroba a zejména montáž mostního odvodnění. Přidanou hodnotou pro zákazníka je období záruky 5 let, po kterou jsou zjištěné vady odstraněny přednostně a bezplatně, dále pozáruční opravy za zvýhodněných podmínek, devadesátidenní lhůta splatnosti pro úhradu vydaných faktur, zádržné ze základu daně vydaných faktur ve výši 10%<sup>56</sup>, pojištění společnosti z odpovědnosti za škodu způsobenou na díle, certifikace systému řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001 (12 let), certifikace procesu svařování dle normy ČSN EN ISO 3834-2 (2 roky).

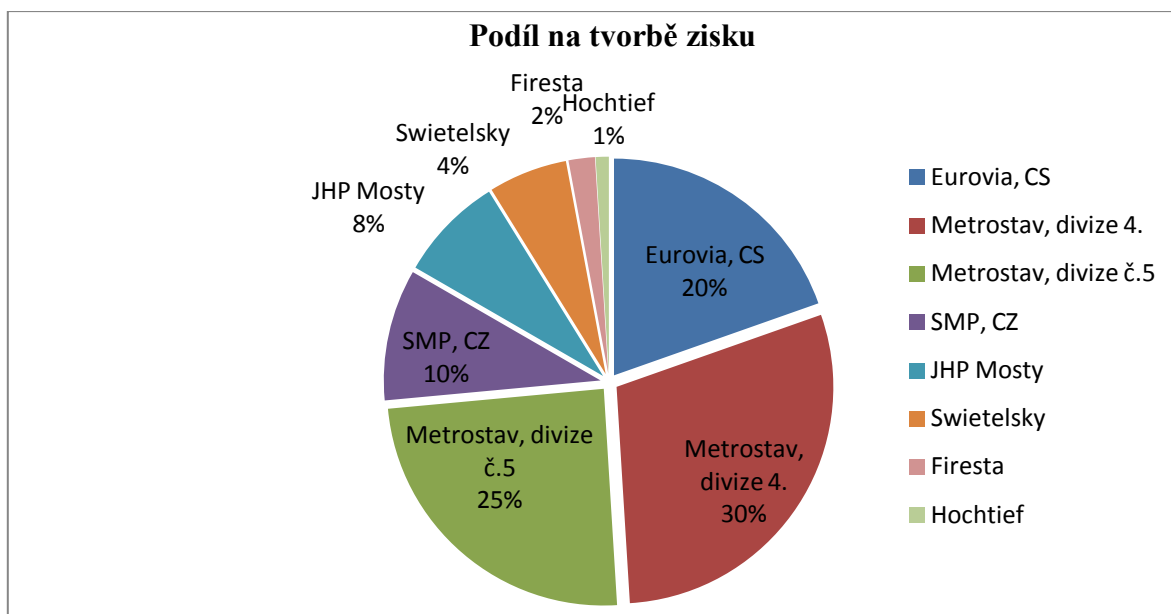
**Podíl na tvorbě zisku jednotlivými externími zákazníky**-největší podíl na tvorbě zisku společnosti, v celkové výši 55%, vykazují za období r. 2005 – 2013 divize č. 4 a č. 5 společnosti Metrostav, naopak nejmenším podílem ve výši do 1% přispívá společnost Hochtief (viz Graf č. 1).

---

<sup>55</sup> Finanční sankce- až 0,2% z ceny díla, za každý den prodlení, dle jednotlivých Smluv o dílo

<sup>56</sup> Zádržné (pozastávka)- z vydaných faktur se uhrazuje jen 90 procent jejich hodnoty a zbytek se průběžně pozastavuje jako zádržné, a to až do konce stavby, uvolnění první části ve výši 5% po předání díla, zbývajících 5% po pětileté záruce a předání díla investorovi, a to v souladu se Všeobecnými obchodními podmínkami pro zhotovení stavby z r. 2007.

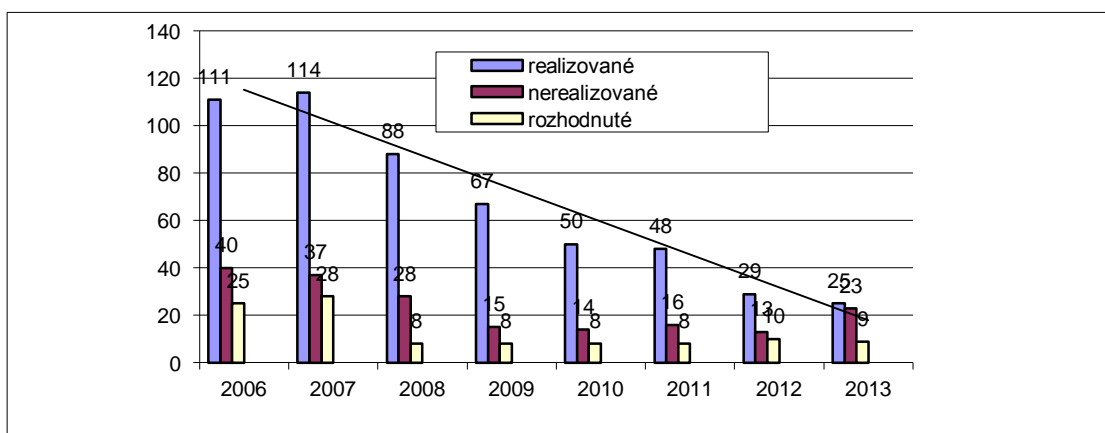
Graf č. 1- Podíl na tvorbě zisku zákazníky za období r. 2005-2013



Zdroj: Vytvořeno autorkou z interních materiálů společnosti XY

**Úspěšnost nabídkových řízení**-trend úspěšnosti nabídkových řízení je od r. 2007 sestupný s tím, že postupně docházelo k realizaci menšího množství zakázek, s vyšší kupní cenou díla za jednotlivou zakázku. Další vývoj spočíval v nárůstu většího počtu zakázek ale s menší kupní cenou díla a trendem posledních let se stává realizace malého počtu zakázek s menší kupní cenou díla. Společnost se účastní mnoha výběrových řízení, ale její úspěšnost v realizaci státních zakázek je v současné době v důsledku značné konkurence v tomto odvětví, klesající (viz Graf č. 2).

Graf č. 2- Trend úspěšnosti nabídkových řízení r. 2006-2013



Zdroj: Vytvořeno autorkou z interních materiálů společnosti XY



### ***Dílčí shrnutí III.***

*Nerovnoměrné rozložení příjmů v důsledku technologických požadavků na montáž v jarních až podzimních měsících má za následek snižování objemu stavební výroby, zvyšování rezerv a snižování dalších investic. Reklamační řízení nejsou za poslední období vykazována, závazky ze smluv o dílo jsou plněny v požadované kvalitě a termínu, což potvrzuje návratnost zákazníků. Největší podíl na tvorbě zisku tvoří stálý zákazník-společnost Metrostav. Úspěšnost nabídkových řízení je klesající, bude vhodné, společnost orientovat na přidanou hodnotu v oblasti nákladů na zakázku a také na kvalitu.*

## **5.1 Dokumentace systému managementu kvality**

Politika kvality představuje základní zákon kvality na půdě společnosti a je zároveň prostředkem ke zlepšování její výkonnosti. Vypovídá o účelu podnikání, strategickém významu kvality, zapojení managementu a zaměstnanců (viz **Příloha D**). Politika je vyhlášována vedením společnosti, schvaluje ji ředitel. Je uvedena v příručce kvality a je též vydaná jako samostatný dokument, který je vyvěšen v prostorách společnosti. Všichni zaměstnanci jsou s tímto dokumentem seznámeni. Přezkoumání stálé vhodnosti politiky se provádí nejméně 1x za rok při přezkoumání systému managementu vedením společnosti. Autorka práce se domnívá, že je nezbytné na základě dvanáctiletého vývoje od zavedení systému kvality do společnosti tuto politiku aktualizovat. Ředitel sděluje politiku kvality, cíle a úkoly zaměstnancům společnosti, prostřednictvím vedoucího výroby na výrobních poradách, dále formou příkazů, interních nařízení a směrnic, interní e-mailovou poštou a v neposlední řadě osobním sdělením, přičemž nezdědka dochází k duplicitě činností.

Systém zavedený ve společnosti pro řízení kvality je dokumentován a systematicky uspořádán formou zásad, postupů, instrukcí v dále uvedených dokumentovaných postupech a výsledky jsou zaznamenávány do formulářů, čímž vznikají záznamy. Příručka kvality tvoří základní dokumentaci, používanou pro plánování, řízení a vykonávání činností, které mají vliv na kvalitu produktů a služeb dodávaných společností, dále obsahuje oblast použití systému managementu kvality, postupy systému managementu kvality a popis vzájemného působení mezi procesy QMS. Příručka je určena vedení společnosti a všem zaměstnancům společnosti k řízení kvality a externím a interním auditorům pro provádění auditů systému managementu kvality.

### 5.1.1 **Řízená interní dokumentace a závazná externí dokumentace**

Požadavky a kritéria na řízení interních dokumentů ve společnosti zajišťují, aby:

- a) dokumenty byly schvalovány před jejich uvolněním z hlediska přiměřenosti
- b) dokumenty byly přezkoumány, podle potřeby aktualizovány a znovu schvalovány
- c) příslušná vydání dokumentů byla k dispozici na místech, kde se provádějí činnosti podstatné pro účinné fungování systému managementu kvality
- d) zastaralé dokumenty byly včas staženy od všech uživatelů, nebo byly z právních důvodů uloženy a označeny

Interní dokument je platný schválením ředitelem a účinný dnem, který tento stanoví a je uveden v zápatí každé stránky interního dokumentu. U řízených výtisků je uvedeno v zápatí číslo výtisku. Pro účely, kde se nepředpokládá změnové řízení, se všechny takto distribuované dokumenty označují nápisem neřízený výtisk (viz **Příloha O**).

Za obsah interních dokumentů odpovídá vedoucí útvaru ředitele, která je zpracovává podle podkladů odborných zaměstnanců, přezkoumává a provádí změny, které schvaluje ředitel.

#### **Řízená interní dokumentace**

- 1) Dokumentovaná prohlášení o politice kvality.
- 2) Příručka kvality.
- 3) Dokumentované postupy, požadované normou ČSN EN ISO 9001:2009 pro řízení dokumentů a záznamů, pro řízení neshodného produktu, pro přijímání opatření k nápravě a preventivních opatření, pro provádění interních auditů, dále dokumentované postupy požadované směrnici č. QE-IA/2004/1 a normou ČSN EN 3834-2 pro svařování.
- 4) Dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů a které popisují provozní praxi a řízení procesních činností, tj. směrnice a instrukce (výrobní, kontrolní a technologické postupy, realizační dokumentace staveb, výkresová dokumentace, plán údržby).

#### **Závazná externí dokumentace**

- 1) Související obecně platné a závazné legislativní a technické normy a předpisy.
- 2) Ostatní dokumentace dodavatelů (katalogy, návody použití a údržbě).

#### ***Dílčí shrnutí IV.***

*Základní dokumentaci tvoří příručka kvality a směrnice pro auditování. Přestože politika kvality je v souladu s cíli společnosti a systém řízení kvality je v celé šíři dokumentován, je patrné, že dokumentace s ohledem na průběh vývoje společnosti neprošla revizemi, je konstantní a nekoresponduje se současným stavem a potřebami společnosti.*

## **5.2 Zdroje společnosti**

Společnost průběžně určuje a poskytuje zdroje na základě každoročního plánu poskytování finančních prostředků, dle výsledků účetní závěrky. Zároveň vyhodnocuje plnění plánu z minulého roku a určuje případná preventivní opatření. Hlavními zdroji pro udržování systému managementu kvality jsou lidské zdroje, kapitálové zdroje, výrobní zdroje informace, infrastruktura a pracovní prostředí, dodavatelé. Vedení společnosti při svém řízení, pouze výjimečně vychází z metody Time managementu<sup>57</sup>, pro plánování času, přidělování, stanovení cílů, delegování, monitorování a stanovení priorit.

### **Lidské zdroje**

Proces rozvoje lidských zdrojů zajišťuje, že zaměstnanci, kteří provádějí práce, ovlivňující kvalitu, jsou kompetentní na základě odpovídajícího vzdělání, výcviku, dovednosti a zkušeností. Přestože společnost klade velký důraz na splnění požadavků odborné způsobilosti a kvalifikaci svých zaměstnanců (viz **Příloha E**), jsou všichni zaměstnanci školeni na základě plánu školení pro příslušný rok, schválený ředitelem společnosti, na stále opakující se školení v oblasti BOZP, ISO 9001, vazačů a jeřábníků, svářečů a řidičů, a to u stejných vzdělávacích středisek. Všechna školení poskytují společnosti zpětnou vazbu, jelikož je zaměstnanci hodnotí, a to zda pro ně byla přínosem, či nikoliv, avšak vedení společnost z těchto hodnocení informace nečerpá. Efektivnost výcviku se ve společnosti hodnotí v rámci interního auditu a náklady na školení se porovnávají s plánem poskytování finančních prostředků. Jak si jsou zaměstnanci vědomi svého podílu na plnění cílů kvality a jak oni sami jsou ve společnosti, ve které pracují spokojeni, se autorka práce bude zabývat v kapitole 5.8.1, formou zjišťovacích dotazníků.

---

<sup>57</sup> Time management-Řízení času, zahrnuje metody hospodaření se zdrojem času, s cílem získat kontrolu nad časem, který organizace tráví na určitých aktivitách či procesech

## **Kapitálové zdroje**

S ohledem na požadavek společnosti, která si nepřála, aby v diplomové práci byla uvedena její rozvaha, budou autorkou uvedeny pouze základní údaje. Analyzovaná společnost je vlastníkem objektu kancelářských, výrobních a skladovacích prostor, veškerého strojního zařízení, kancelářského vybavení a vozového parku v počtu šesti užitkových vozidel, jednoho nákladního vozu s hydraulickou rukou a vysokozdvížným vozíkem, která nejsou zatížena úvěrem ani leasingem.

## **Výrobní zdroje**

Společnost sídlí ve vlastních prostorách v Liberci – Harcově, kde v těsné blízkosti svého sídla přikoupila další stavební objekt, se záměrem realizovat rozšíření výrobních prostor společnosti a část objektu pronajmout jinému subjektu. Společnost je vybavena výrobním zařízením pro specifikovanou produkci, monitorovacím a měřicím zařízením. Za trvalou způsobilost výrobních, montážních a servisních zařízení odpovídají vedoucí montážních čt, kteří podle plánu údržby zajišťují běžný servis a prevenci a jejich záznamy jsou vedeny v seznamu strojního zařízení. Revize strojního zařízení jsou dle plánu prováděny externím dodavatelem. Přeprava nakupovaných produktů je prováděna vlastními dopravními prostředky nebo externím dopravcem. Vedení společnosti preferuje lidské a fyzické aspekty pracovního prostředí, která zahrnují zdravotní, bezpečnostní podmínky a šetrnost k životnímu prostředí, avšak není její prioritou zavedení systémů EMS 14001, ani OHSAS 18001.

## ***Dílčí shrnutí V.***

*Přidaná hodnota pro interního zákazníka je realizovaná zejména lidskými zdroji, plnění požadavky na odbornou způsobilost a jejich rozvoj. Vzhledem k oslovení stejných vzdělávacích středisek a jejich lektorů, bude vhodné zvážit nabídky i od dalších školicích institutů a zjišťovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Další přidanou hodnotou jsou výrobní zdroje, vlastní výrobní prostory, výrobní zařízení pro specifickou produkci, úzká specializace v oboru, vysoká platební schopnost a kmenoví zaměstnanci, avšak prioritou společnosti není zavedení systému řízení kvality bezpečnosti práce, ani životního prostředí.*

## 5.3 Proces nákupu

K výběru dodavatele slouží seznam přijatelných dodavatelů, který je aktualizován s ohledem na výsledky hodnocení. Hodnocení dodavatelů je prováděno jednou ročně, na základě zadaných kritérií, jimiž jsou cenové podmínky, dodací lhůty a kvalita materiálu (viz **Příloha F**). Dodavatelé jsou klasifikováni stupněm 1-5, dle metodiky hodnocení (viz Obrázek č. 18).

Obrázek č. 18 – Metodika hodnocení dodavatelů.

Výrok hodnocení		nejlepší na trhu	velmi dobrý	neutrální	přijatelný	nevyhovující
Znak hodnocení		1	2	3	4	5
Kritérium	Kvalita	<i>luxus - nutno zvážit cenu</i>	<i>přesahuje požadavky</i>	<i>odpovídá požadavkům</i>	<i>odstranitelné nedostatky</i>	<i>musí se třídit nebo odmítat</i>
	Cena	<i>nejlevnější</i>	<i>10% pod průměrem</i>	<i>průměrná</i>	<i>10% nad průměrem</i>	<i>dražší</i>
	Dodací lhůty	<i>lze přímo zásobovat výrobu Just –In-Time</i>	<i>krátké lhůty, bez zpoždění</i>	<i>přijatelné lhůty, bez zpoždění</i>	<i>zpoždění lze předvídat, neovlivňuje výrobu</i>	<i>nutné upomínky, zpoždění narušuje výrobu</i>

Zdroj: Interní dokumentace společnosti XY – Příručka kvality

V současné době, kdy se malé společnosti potýkají s důsledky ekonomické krize a v první řadě je zajímaví cenové podmínky dodavatelů, jsou na druhé straně ze strany konečného zákazníka na základě požadavků kontrolingu ŘSD zaznamenány velké důrazy na dokumentaci k použitým materiálům, kdy již začínají být nedostačující prohlášení o shodě na dodané výrobky, certifikáty kvality ani zprávy o dohledu společnosti XY, ale musejí být dokládány certifikáty např. i na drobný spojovací materiál, který společnost nakupuje od dodavatele, ale i tento dodavatel musí prokázat doklady, odkud materiál pochází, dalo by se říci až k samotnému výrobcí. Nepříjemným zjištěním je, že tyto doklady dodavatelé, kteří se prokazují prohlášením o shodě, ve skutečnosti k dispozici nemají. To vše přispívá nemalou měrou ke zpoždění úhrad vystavených faktur, které již tak mají devadesátidenní splatnost, včetně 10% pozastávky s jejím uvolněním do 5 let, kdy úhrada faktur je přímo podmíněna doložením těchto dokladů. Autorka se domnívá, že tento závažný jev je chybným výkladem zákona č.22/1997 sb. O technických požadavcích na výrobek. V současné době, kdy předražené dálnice čelí kontrolám, je tato problematika na pořadu

dne a stává se velkou starostí většiny menších dodavatelů, které mají zajímavé cenové podmínky, ale není v jejich silách získat vždy od výrobců aktuální dokumentaci. V této souvislosti se autorka zaměřila na kritéria hodnocení dodavatelů, která neobsahují požadavek na materiálovou dokumentaci dle zákona č.22/1997 Sb. Realizace tohoto požadavku v praxi není jednoduchou záležitostí, protože dodavatelé vydávají své dokumenty až po dodání konkrétního zboží a není tedy možné zjistit předem, zda dokumenty odpovídají zákonu č.22/1997 Sb., a nebude tedy možné předejít např. vrácení materiálu dodavateli zpět, protože materiálová dokumentace nesplňuje požadavek dle zákona. Vstupy pro vystavení objednávek vznikají z výstupů předchozích procesů, zejména přípravy výroby, plánování v oblasti investic a vzdělávání, údržby a režijních materiálů. Objednávky jsou v kompetenci vedoucího výroby se schválením ředitele (viz **Příloha G**).

Ve společnosti se může jednat o následující rizika, aktivována lidským faktorem a nedostatečnou úrovní kontroly (auditů), která mohou způsobit závady či škody:

- *Nákup materiálu od neschválených dodavatelů-vyskytuje se v případech tlaku na cenu nebo termín ze strany zhotovitele, o takovém nákupu rozhoduje ředitel*
- *Nedostatečná vstupní kontrola materiálu-přejímka materiálu, poškozený materiál, nesouhlasný počet kusů dle objednávky, neshodný druh materiálu dle objednávkové specifikace, chybějící nebo neaktuální prohlášení o shodě, či certifikátu kvality výrobce*
- *Nedůkladně provedená výstupní kontrola produktů-výdejka materiálu na stavbu, záměna materiálu s jinou stavbou, poškození materiálu při přepravě na stavbu popř. nedodržení termínu vykládky přepravní společností.*
- *Neprovázanost nákladů na materiál na jednotlivé zakázky s účetním programem-navýšení cen materiálových vstupů, s kterými není předem kalkulováno*

#### ***Dílčí shrnutí VI.***

*Nákup materiálu je kvalifikačně zajištěn vedoucím výroby, na základě seznamu přijatelných dodavatelů, kteří jsou hodnoceni dle příslušné metodiky, avšak tato metodika neobsahuje kritérium na splnění požadavků materiálové dokumentace dle zákona č. 22/1997Sb., nezbytné pro prokázání shody, a jež je zároveň součástí předávací dokumentace stavby. Rizika, ovlivňující proces nákupu se vyskytují v celém procesu nákupu: od neschválených dodavatelů, nedostatečné vstupní a výstupní kontroly, až k*

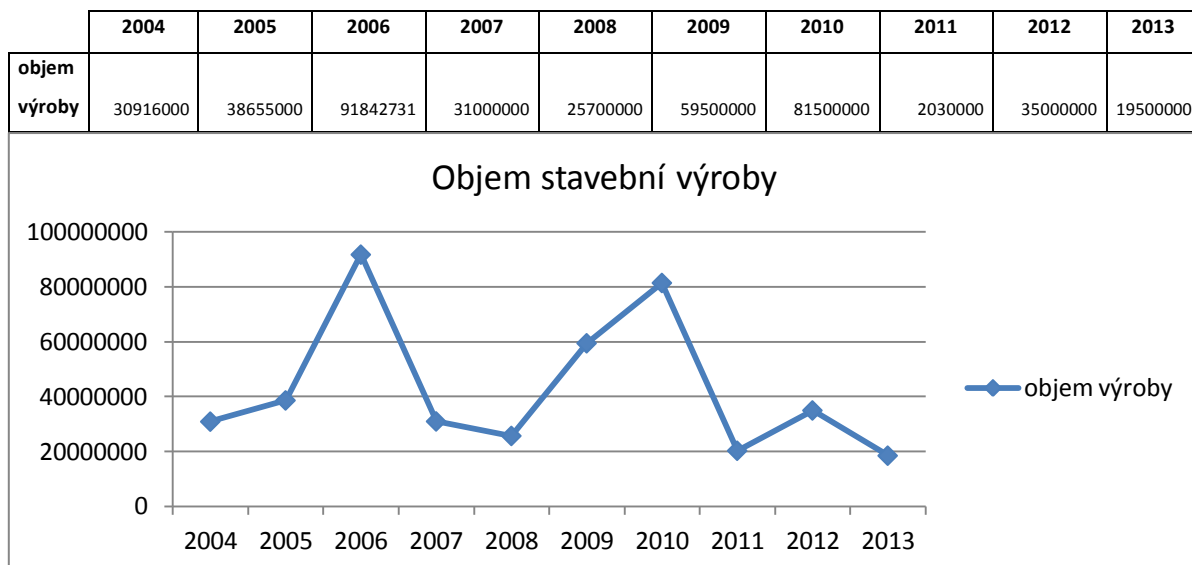
*neprovázanosti nákladů na materiál s účetním programem, tedy v souvislosti s nedostatečnou kontrolou v rámci auditu tohoto procesu.*

## **5.4 Analýza současné ekonomické situace**

Plán na poskytování finančních prostředků na zabezpečování zdrojů (viz **Příloha L**), poskytuje ve sledovaných letech ucelené informace o plánovaném objemu výroby, investičních záměrech, nákladových položkách na provoz, na zaměstnance, na nákup materiálu a služeb. Plán je vyhodnocen jednou ročně jako součást přezkoumání managementu kvality vedením, kde je porovnán současný stav s původním plánem, a jsou navržena případná opatření na zlepšení. Se zvyšujícími se výrobními náklady společnosti, nejsou na základě rozhodnutí ředitele, který sice má značný přehled o ekonomické situaci své společnosti, tyto náklady přiřazovány k jednotlivým zakázkám, čímž dochází k nepřesnosti, či zkreslení údajů o rentabilitě zakázek. Zakázky jsou realizovány v průběhu celého roku, pouze v zimním období jsou stavby z důvodu nepříznivých přírodních podmínek částečně pozastaveny. Na základě realizovaných zakázek je od r. 2004 monitorován objem výroby, kde je možné sledovat výkyvy v jednotlivých letech (viz Graf č. 3). Výrazný posun je zaznamenán v r. 2006, kdy došlo k několikanásobnému nárůstu objemu výroby. Na základě uvolnění prostředků z evropských fondů a pozitivních referencí, z devítiletého působení v oboru, a v neposlední řadě zavedením managementu kvality, byla společnost XY úspěšná ve výběrových řízeních a zařadila se tak mezi vyhledávané dodavatele odvodnění mostů. Naopak značný pokles je viditelný v letech 2007-2008, který byl zapříčiněn nárůstem konkurenčních firem v tomto odvětví, které neměly zavedený systém kvality, najímaly si levné pracovní síly ze zahraničí a certifikátem kvality je zastřešoval hlavní dodavatel, což mělo za následek úbytek zakázek. Společnost XY tyto praktiky „podbízení cen“ neakceptovala a zachovala nadále svoji cenovou politiku. Další značný nárůst je patrný v r. 2010, kdy přes zpřísnění podmínek při výběrových řízeních a přes důsledky ekonomické krize, kdy zaniklo několik konkurenčních firem, si společnost udržela své postavení na trhu. Následný pokles v r. 2011 je ovlivněn pozastavením realizací vybraných staveb Ministerstvem dopravy, zapříčiněný úsporným opatřením vlády ČR. Z těchto důvodů společnost přistoupila k restriktivním opatřením, kterým bylo mimo jiné i snížení počtu zaměstnanců v únoru r.

2013. Prognóza pro r. 2014-2015 předpokládá hodnoty r. 2011, což je vedením společnosti za současných ekonomických podmínek, vítáno pozitivně.

Graf č. 3 – Trend objemu stavební výroby 2004-2013



Zdroj: Vytvořeno autorkou z interních materiálů společnosti XY

#### ***Dílčí shrnutí VII.***

*Plán na poskytování finančních prostředků na zabezpečení zdrojů (viz příloha L) obsahuje plánovaný objem výroby, investiční záměry, nákladové položky na provoz, zaměstnance, na nákup materiálu a služeb. Na konci roku je porovnán současný stav s původním plánem, a navrhuje se opatření na zlepšení. Nejvýznamnějším faktorem tržní situace je klesající objem stavební výroby od r. 2010 a zvyšující se výrobní náklady společnosti. Z hlediska řízení kvality nejsou záznamy o nákupu materiálu přiřazovány k jednotlivým zakázkám, dochází tím k nepřesnosti, či zkrácení údajů o celkových nákladech na zakázku.*

## **5.5 Realizace produktu**

Na základě poptávky je zpracována nabídka, kde je na základě stavební projektové dokumentace posouzen rozsah a technická náročnost, včetně termínu dodávky a montáže (viz Příloha H). Případné nejasností v zadávací dokumentaci stavby se často řeší přímo s generálním projektantem. Na základě rozhodnutí a úspěšnosti nabídky ve výběrovém řízení, je vyhotovena smlouva o dílo. V časové návaznosti na termín zahájení výroby připraví vedoucí výroby realizační dokumentaci podle objednávky zákazníka a v součinnosti s aktuálními právními předpisy. Dokumentace obsahuje rozpis s názvem stavby, jménem projektanta, s detaily upevňovacích konstrukcí, dále obsahuje technickou



zprávu s uvedením dodavatelů, od kterých bude materiál zabudován do stavby, pokyny k montáži, výkaz, výměr a výpis materiálu. Podpis vedoucího výroby slouží jako záznam o přezkoumání dokumentace. Po odsouhlasení projektantem a dalšími účastníky stavby je zpracován plán zakázky, zajistí se nákup materiálu, včetně dopravy a podklady předá vedoucí výroby vedoucím montážních čet, kteří s nimi seznámí montéry. Před zahájením montáže je provedena kontrola připravenosti stavebního objektu. Průběh montážních prací řídí a organizuje vedoucí montážní čety, koordinován vedoucí výroby, dle výkresové dokumentace, výrobně montážních postupů a harmonogramu prací. Záznamy o těchto činnostech jsou každý den zaznamenávány do stavebního deníku. Uvolnění produktu předchází výstupní kontrola. Záznam o jejím provedení je podpis kontrolujícího pracovníka ve stavebním deníku a na protokolu o provedené zkoušce těsnosti. Po ukončení prací jsou vystaveny dva stejnopisy předávacího protokolu. První obdrží zákazník a druhý předá vedoucí výroby ekonomovi, jako podklad k fakturaci zakázky (viz **Příloha I**).

## 5.6 Měření a monitorování

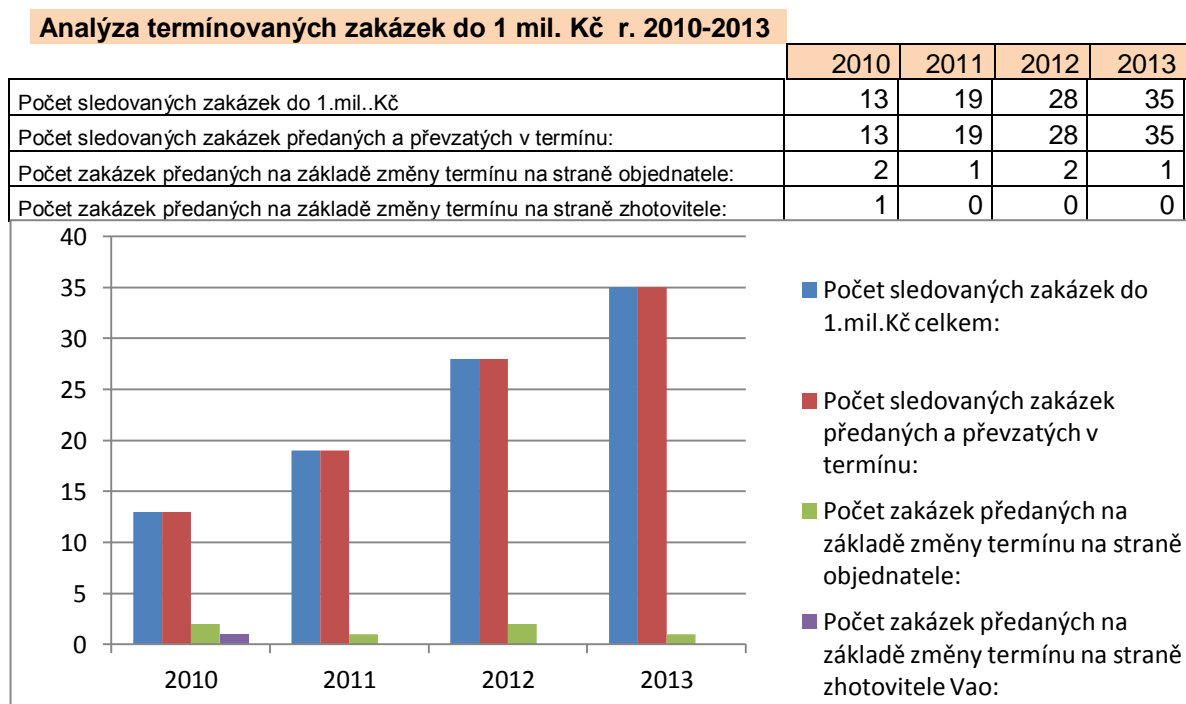
Společnost plánuje a realizuje svou činnost tak, aby efektivně zabezpečila monitorování poskytovaného produktu s cílem zajištění shody s požadavky zákazníka, normy, zákonů a jiných předpisů, s cílem včasného podchycení případné neshody (viz **Příloha J**). Měření a monitorování produktu je prováděno na základě vstupní, mezioperační a výstupní kontroly. Řízení monitorovacích a měřících zařízení je základní úlohou metrologa, který dohlíží na zabezpečení jednotnosti a správnosti měření a dodržování lhůt pro kalibraci, jak pracovních, tak stanovených měřidel ministerstvem průmyslu a obchodu. Sledování požadavků normy je prováděno jednou ročně interním auditem společnosti a dále dozorovým auditem akreditované společnosti.

Zlepšování společnosti je možné monitorovat úspěšností nabídkových řízení (viz **Příloha K**), které mapují návratnost stálých zákazníků a úspěšnost nabídek u zákazníků nových. Dále je monitorována realizace zakázek (viz Obrázek č. 19), ze které je patrný vývoj současného trendu, kdy z původně menšího počtu objemově větších zakázek se směr ubírá k nárůstu počtu dílčích zakázek ale s výrazně nižším cenovým objemem, což společnosti XY díky své pozici na trhu současně umožňuje vybrat z nabídek takovou zakázku, kde bude možná úspora nákladů (např. dle blízké lokality stavby), nebo zakázku termínově

výhodnější, z důvodu překrývání se více zakázek v jednom termínu, což pozitivně ovlivní finální zisk.

Další významnou vypovídací schopnost nalzáme ve sledování objemu výroby (viz Graf č. 3), trendu ekonomických, nákladových ukazatelů (viz **Příloha L**) a hlavně u hodnocení spokojenosti zákazníka. Z důvodu zlepšování své konkurenceschopnosti s realizovaným produktem, zjišťuje společnost XY během roku formou telefonického pohovoru nebo osobního jednání spokojenost zákazníka. Ve společnosti není stanoven přesný obsah otázek pro zjišťování a hodnocení spokojenosti zákazníka. Vedení společnosti si spokojenost zákazníka vysvětluje pouze úspěšným předáním zakázky v požadovaném termínu a tím, že není řešeno reklamační řízení. Detailněji je spokojenost zákazníků autorkou analyzována v kapitole 5.7.2.

Obrázek č. 19 – Analýza počtu zakázek 2010-2013 společnosti XY



Zdroj: Vytvořeno autorkou z interních materiálů společnosti XY

### ***Dílčí shrnutí VIII.***

*Hlavním procesem společnosti je realizace produktu montáže odvodňovacích systému na mostních objektech dle dokumentovaných postupů (viz **Příloha I a H**), výkresové dokumentace, výrobně montážních postupů a harmonogramu prací, záznamy jsou ve stavebním deníku, uvolnění produktu předchází výstupní kontrola a provedení zkoušky těsnosti. Měření a*

*monitorování zajišťuje shodu s požadavky zákazníka (viz Příloha J). Nárůst počtu dílčích zakázek s nižším cenovým objemem nahradily objemově větší ale méně početné zakázky. Není zpracován a vyhodnocen dotazník o spokojenosti zákazníka.*

## **5.7 Orientace na zákazníka**

Orientace na zákazníka a jeho spokojenost jsou vedoucí ukazatele pro obchodní růst a úspěch společnosti. Toto zaměření je klíčovým požadavkem normy ISO 9001:2009. Pokud zákazníci nejsou spokojeni, dříve nebo později budou nakupovat výrobky a služby jinde. Nízká spokojenost zákazníka je hlavním ukazatelem budoucího poklesu, a to i za předpokladu, že současný obrázek o finanční situaci může vypadat velmi pozitivně. Autorka se domnívá, že průzkumy spokojenosti zákazníka jsou velmi účinným nástrojem pro identifikaci vnímání realizace produktu, jednání zaměstnanců a mnoha jiných faktorů, ovlivňujících rozhodování objednatele, a že vnímání těchto úrovní z pozice zákazníka může odhalit nedostatky, které z vnějšku společnosti nejsou identifikované, a proto nejsou námětem pro zlepšení. V souvislosti s procesem zjišťování spokojenosti zákazníka je možné na společnost nahlížet zvenku objektivním způsobem, což může přispět k následnému zlepšování i v místech, ve kterých si byla společnost doposud absolutně jistá.

### **5.7.1 Definování požadavků zákazníka**

Zákazníkem společnosti XY jsou všeobecně velké stavební společnosti. V současnosti výrazně ovlivňuje hodnota pro zákazníka jeho spokojenost, jelikož se zákazník zaměřuje více na hodnotu, než pouze na cenu. U společností se zavedeným systémem kvality se předpokládá, že bude způsobilá realizovat produkt, který splní požadavky zákazníka a přispěje tak k udržitelnému růstu zisku. Společnost si je vědoma, že informace o spokojenosti či nespokojenosti svých zákazníků, jsou společně s uznanými reklamami důležitým zdrojem informací. Zejména rychlá a komplexní řešení reklamací na náklady společnosti byla v nejednom případě zárukou zachování věrnosti zákazníků společnosti XY. Zdroje informací od zákazníků společnost XY získává z opakovaných objednávek, připomínek zákazníků nebo na základě reklamací. Stížnost od zákazníka během mnohaleté praxe dosud nemusela být řešena.

Společnost XY se řídí požadavky svých zákazníků, které jsou nedílnou součástí každé uzavřené smlouvy o dílo. Jde zejména o kvalitu provedených prací, poskytnutí pětileté záruky na dílo a pozastávky (zádržné), z jednotlivých faktur ve výši 10% z částky bez DPH. Prvních 5% bývá obvykle uvolněno do jednoho roku po předání stavby na základě předávacího protokolu a za pět let po předání stavby investorovi, a to na základě žádosti o uvolnění pozastávky, je vrácena její druhá část. Společnost tedy s nemalými finančními prostředky v podobě pozastávek po tuto dobu nemůže hospodařit, ani je nemůže zhodnocovat. Dalším nepříjemným požadavkem zákazníků je prodloužená doba splatnosti faktur na 90 dní. Tento požadavek je společnost nucena akceptovat, pokud chce uspět ve výběrovém řízení a na tuto situaci je jištěna svými rezervami.

### 5.7.2 Měření spokojenosti zákazníka

Ve společnosti je měřena spokojenost zákazníka na základě nahodilých, telefonických hovorů s různými zástupci objednatele po realizaci zakázky. Autorka zjistila, že nejsou oslovovány konkrétní osoby, které se na realizaci zakázky, nebo na jejím konečném předání, bezprostředně podílejí, a tím není dostatečně zajištěna objektivnost zjištěných informací. Na základě tohoto zjištění a nedefinovaných požadavků vedení, byl autorkou vytvořen dotazník o spokojenosti zákazníka (viz Příloha M).

Hodnocení je formou známkování, typu 1-5 (1-velmi dobré, 2-vyhovující, 3-průměrné, 4-velmi slabé, 5-nevyhovující). Autorkou práce bylo osloveno e-mailovou poštou dvacet odpovědných osob, stavbyvedoucích z řad objednatelů, s žádostí o jeho vyplnění, a to se zaměřením na realizované zakázky z r. 2013, které se týkaly dodávky a montáže odvodnění mostů. Vyplnění dotazníku je časově zcela nenáročné a týká se pěti základních oblastí. I přes tuto výhodu nebyly čtyři dotazníky vyplněny.

Základní oblasti zjišťovacího dotazníku o spokojenosti zákazníka:

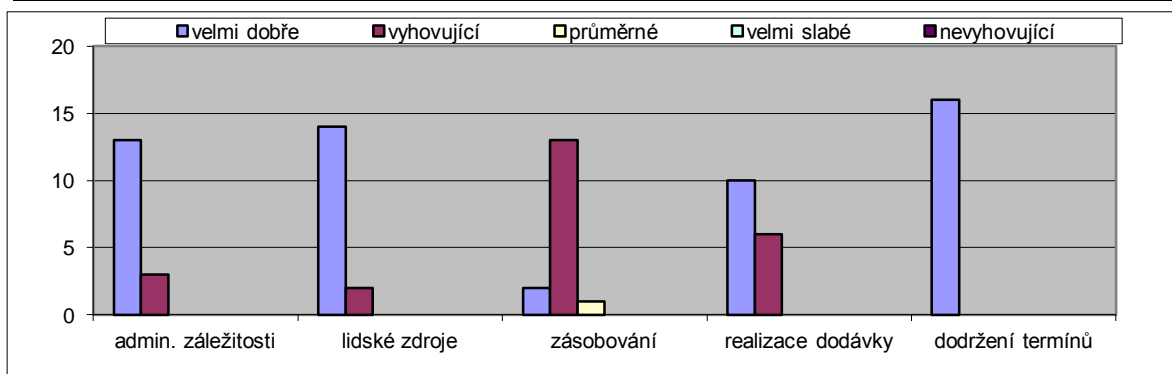
1. Administrativní záležitosti (nabídka, smlouva, protokoly, atesty, certifikáty, fakturace)
2. Lidské zdroje (praxe, odbornost, komunikativnost a koordinace zaměstnanců, dodržování předpisů BOZP+PO na stavbě, zabezpečení ochranných pracovních pomůcek, zápisy ve stavebních denících)
3. Zásobování (vhodnost vybraného materiálu, plynulost, přejímky)

4. Realizace dodávky montáže (dodržování technologických postupů, projektů, výrobně technické dokumentace, požadavků stavbyvedoucího)
5. Dodržení smluvených termínů (viz smlouva o dílo, harmonogram prací)

Z dvaceti zaslaných dotazníků bylo zpět doručeno šestnáct. Tyto byly autorkou vyhodnoceny v tabulce (viz Obrázek č. 20), a to s výsledkem, který odpovídá zjištěné situaci z pohledu zákazníků společnosti XY za období roku 2013. Zákazníci vyjádřili zejména vysokou spokojenost s dodržáním termínů a v oblasti lidských zdrojů. Nedodržení smluvených termínů by bylo velmi nákladnou záležitostí v řádu několika tisíc korun za každý den prodlení. V administrativních záležitostech jsou též velmi dobře hodnoceny, avšak jsou zde již patrné jisté rezervy. Tak jako u realizace dodávek ale zejména u zásobování, které se projevilo jako nejslabší místo. Zpoždění dílčích dodávek mělo následně vliv na samotnou realizaci zakázky a vztahuje se převážně k externím přepravcům.

Obrázek č. 20 – Vyhodnocení zjišťovacích dotazníků o spokojenosti zákazníka

hodnocení	administrativní záležitosti	lidské zdroje	zásobování	realizace dodávky	dodržení termínů
velmi dobře	13	14	2	10	16
vyhovující	3	2	13	6	0
průměrné	0	0	1	0	0
velmi slabé	0	0	0	0	0
nevyhovující	0	0	0	0	0



Zdroj: Vytvořeno autorkou z interních materiálů společnosti XY

### ***Dílčí shrnutí IX.***

*Požadavky zákazníka formou pozastávky, omezují společnost v hospodaření a zhodnocování finančních prostředků po určenou dobu, stejně tak prodloužená doba splatnosti faktur na 90 dní, kterou je nucena akceptovat, pokud chce uspět ve výběrovém*

*řízení a na tuto situaci je jištěna svými rezervami. Z uvedených výsledků šetření je nutné zaměřit se také na včasné zareagování na změny, které při realizaci montáže často nastávají. Zejména z výsledků analýzy spokojenosti zákazníků vyplynula problematika při souběhu prací na více stavebních objektech v souvislosti s přepravou materiálu externím dopravcem, které není součástí kritérií pro hodnocení dodavatelů. Dotazník vytvořený autorkou pro zjištění spokojenosti zákazníka nabízí využití pro pravidelné průzkumy.*

## **5.8 Povědomí zaměstnanců o systému řízení kvality**

Ve společnosti XY je formou interních školení a výrobních porad zajišťováno, aby si zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností k dosažení stanovených cílů, se kterými jsou každoročně na základě přezkoumání managementu kvality vedením seznámeni. Politika kvality a cíle společnosti jsou umístěny na viditelném místě, a zaměstnanci je mají takřka neustále na očích.

Je stanoven požadavek na odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří ovlivňují kvalitu produktů. K dosažení a udržování odborné způsobilosti je zpracován vždy ke konci roku plán vzdělávání na další kalendářní rok, který je zohledněn zároveň v plánu poskytování finančních prostředků.

Obsahem plánu vzdělávání je zejména oblast řízení QMS, BOZP, PO, přičemž je vždy zohledňována možnost propojení některých školení. Dále jsou školení zaměřena na řidiče, jeřábníky, vazače svářeče, kde jsou centrálně sledovány doby platností profesní způsobilosti, aby bylo docíleno včasného přihlášení na opakovaná školení. O absolvovaných školeních jsou evidovány záznamy a hodnocení ze strany zaměstnanců. Výsledky hodnocení by měly být použity jako zdroj pro další rozhodování o nabídkách školení. V této oblasti však existují nedostatky, jelikož získané informace od zaměstnanců nejsou dále v žádném směru vedením využity, naopak jsou striktně stanoveni každý rok stejní externí školitelé, což na zaměstnance působí formálně, zejména když je zajištěna pouze jejich účast a předávané informace pozbývají přínosu a stejný způsob prezentace se pro ně stává do jisté míry nezajímavým.

### **5.8.1 Zpětná vazba od zaměstnanců**

Zpětná vazba od zaměstnanců zajišťuje jednostranný pohled na společnost z vnitřku jejich vlastních řad a je vhodným nástrojem pro další kroky ke zlepšování systému

managementu kvality ve společnosti. Zachycení povědomosti zaměstnanců o systému řízení kvality ve společnosti bylo autorkou realizováno pomocí dotazníku, který vypracovala, aby zjistila jejich zpětné vazby. Formou interview byli dotazováni všichni zaměstnanci otázkami z oblasti vzdělávání, sociální oblasti a z oblasti pracovních vztahů (viz Příloha N). Každému z deseti zaměstnanců bylo položeno po pěti otázkách z jednotlivých oblastí, s možností odpovědět ano-ne. Dotazníkové šetření nebylo časově náročné, pokrývalo 5-7 minut na jednoho zaměstnance, s tím, že šetření bylo prováděno v jejich mimopracovní době. Zajímavou skutečností u respondentů bylo, že všichni zaměstnanci preferovali svoji anonymitu z obavy před postihem z vedení.

### **Výstupní informace ze zjišťovacích dotazníků**

Z dotazníkového šetření v oblasti vzdělávání vyplývá, že většině zaměstnanců není plán výcviku k dispozici, a o školení se dozvídají bezprostředně několik dní předem. Dále jim není ve většině případů nabízeno další vzdělávání, pouze zákonem dané, periodické. Toto omezení však neplatí pro pracovníky ekonomického úseku, kteří si školení řeší samostatně, a to na základě aktuálních změn v zákonech. Informace z hodnocení školení samotnými zaměstnanci není dále využito vedením společnosti jako zdroj pro zlepšování a považují ho tímto za zbytečné, což se projevilo i na jejich úsudku, že vynaložené prostředky na vzdělání nejsou vždy využity racionálně. V sociální oblasti jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením pracovišť a s tím, že je věnována pozornost jejich individuálním potřebám. Dále jsou všichni jednohlasně přesvědčeni, že využívají pracovní dobu dostatečně a racionálně a zhruba polovina z nich by si představovala za svou práci vyšší plat. Za závažné zjištění autorka práce považuje shodu všech zaměstnanců v tom, že ve společnosti není zajištěn profesní růst, který má potenciální vliv na motivaci zaměstnanců. V oblasti pracovních vztahů je všemi pozitivně hodnoceno předávání přesných a včasných informací z vedení k realizaci staveb. Naopak necelá většina se shoduje v tom, že není dostatečně věnována pozornost jejich názoru ze strany vedení, ale naopak uplatnění svého názoru v kolektivu a dobré mezilidské vztahy na pracovišti hodnotí většina respondentů negativně. Dále se z dotazníků dozvídáme, že většina zaměstnanců neoplývá ze své pracovní činnosti pocitem seberealizace.

### ***Dílčí shrnutí X.***

*Zaměstnanci se vzdělávají na základě ročního plánu školení, pouze v oblasti zákonem dané, jsou striktně školeni stejnými školiteli, což na ně působí formálně a svou účast a předávané informace vnímají jako nepřínosné a nezajímavé, pouze z povinnosti a bez motivace, a vynaložené prostředky na vzdělání nejsou racionálně využity. Záznamy o hodnocení školení zaměstnanci, nejsou dále v žádném směru vedením využity. Z výsledků šetření formou interview o povědomosti zaměstnanců o řízení systému kvality ve společnosti (viz **příloha N**), bylo jednoznačně potvrzeno, že není zajištěn profesní růst, který má potenciální vliv na motivaci zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů.*

## **5.9      **Audity QMS****

Řízení společnosti je založeno na orientaci plnění požadavků zákazníka na kvalitu poskytovaných produktů. Společnost v rámci procesního přístupu identifikuje, aplikuje a řídí mnoho vzájemně propojených procesů a zajišťuje jejich efektivní a účinné fungování. Celkový přehled QMS (viz **Příloha A**) představuje rozsah systému managementu kvality a zpřehledňuje souvislosti mezi požadavky normy ISO 9001 a reálnými procesy a činnostmi ve společnosti. Nejsou v něm zahrnuty vstupy, zdroje, výstupy a metriky, ani rozčlenění procesů na subprocesy, to vše je uvedeno v jednotlivých kapitolách příručky kvality. Z přehledu je zřejmá vzájemná posloupnost a interakce těchto procesů. Pro přehlednost a kontinuitu s procesně koncipovanou normou ČSN EN ISO 9001:2009 jsou jednotlivé procesy identifikovány s ohledem na číslování příslušných kapitol citované normy. Vedení společnosti, zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování (viz Kapitola 5.2).

Zaměstnanci společnosti monitorují, měří a analyzují tyto procesy a uplatňují opatření, nezbytná k dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů (viz Kapitola 5.6). Vzhledem k velikosti společnosti a počtu pracovníků není reálné stanovit pro všechny tyto procesy měřitelná data a tyto monitorovat a měřit. V současné době jsou proto stanoveny metriky a způsoby monitorování resp. měření, uvedené pro vybrané procesy souhrnně v kapitole 4.3.

### **Obsah systému managementu kvality:**

- 4      Systém managementu kvality
- 5      Odpovědnost managementu
  - 5.1    Osobní angažovanost a aktivita managementu



- 5.2 Zaměření na zákazníka
- 5.3 Politika kvality
- 5.4 Plánování
- 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- 5.6 Přezkoumání systému managementu
- 6 Management zdrojů
  - 6.1 Poskytování zdrojů
  - 6.2 Personalistika – rozvoj lidských zdrojů
  - 6.3 Infrastruktura
  - 6.4 Pracovní prostředí
- 7 Realizace produktu
  - 7.1 Plánování realizace produktu a poskytování služeb
  - 7.2 Procesy týkající se zákazníka – Uzavření smlouvy
  - 7.3 Návrh a vývoj (požadavky této kapitoly jsou vyloučeny ze systému řízení kvality)
  - 7.4 Nakupování
  - 7.5 Projekce, příprava a montáž
  - 7.6 Řízení monitorovacích a měřicích zařízení
- 8 Měření, analýza, zlepšování
  - 8.1 Plánování – požadavky, záměry, cíle, předmět
  - 8.2 Monitorování a měření
  - 8.3 Řízení neshodného produktu
  - 8.4 Analýza údajů
  - 8.5 Zlepšování

### 5.9.1 Interní audit systému kvality

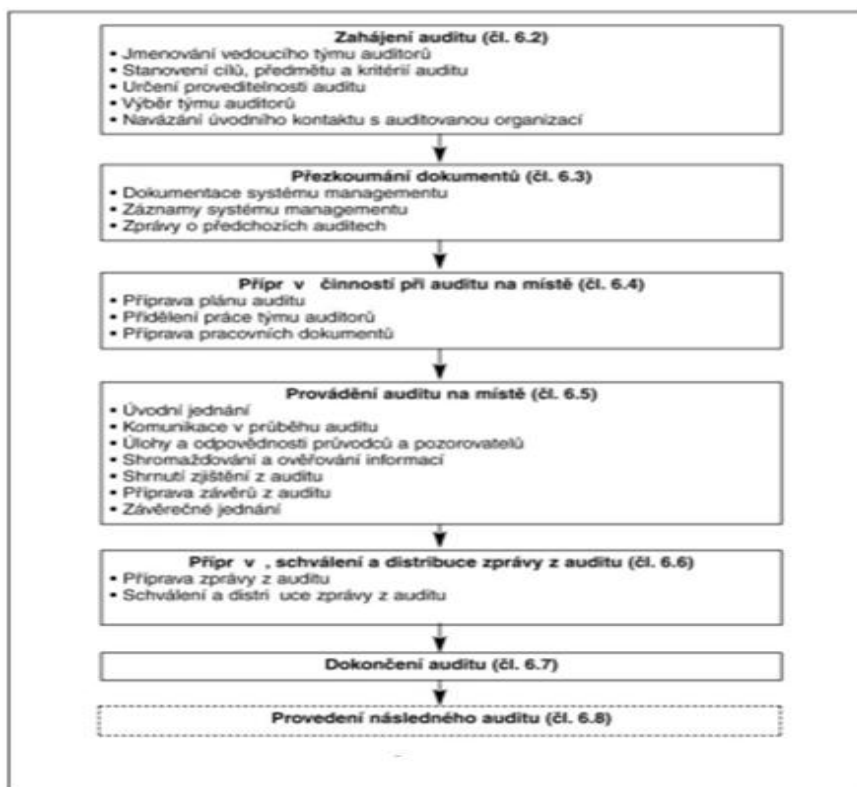
Interní auditoři společnosti XY se při provádění interních auditů řídí směrnicí č. QE-IA-2004/1, jejíž součástí je přehled všech činností, souvisejících s interním auditem (viz Obrázek č. 21). Tento dokumentovaný postup vychází z normy ČSN EN ISO 19011:2012 pro auditování QMS. Auditoři jsou vázáni zásadami auditování, kterými jsou etické chování, spravedlivé prezentování, profesionální přístup, průkaznost a nezávislost. Interní auditor je zároveň zaměstnancem sledované společnosti. Dle doporučení směrnice pro

provádění interních auditů, nevlastní auditoři osobní certifikáty auditorů a dle záznamu ze školení bylo v průběhu desetileté praxe zaznamenáno pouze jedno školení v této oblasti.

**Program auditů**-ačkoli může obsahovat různé typy auditů (procesní, výrobní), je zaměřen pouze na audit systému. Roční program a cíle programu auditů, včetně určení odpovědností, stanovuje představitel managementu. Cíle obsahují splnění požadavků na certifikaci dle normy, ověření shody s požadavky smlouvy a zlepšování QMS.

**Záznamy**-k provádění auditů slouží kontrolní otázky na tzv. check-listech, do kterých se evidují záznamy z jednotlivých oblastí auditu. Plán auditů je pravidelně zpracován na začátku roku a pokrývá během jednoho dne celý systém QMS, audity mimo plán nejsou realizovány. Zprávy z auditů poskytují doporučení, informace o případných nedostatcích, či neshodách, s uvedením odpovědné osoby a termínu, do kterého musí být např. nedostatek odstraněn. Dále je tento záznam evidován v katalogu akcí a následně je monitorováno odstranění neshody v určeném termínu. Přezkoumání ročního programu auditů je součástí přezkoumání QMS. (viz **Příloha P**).

Obrázek č. 21 - Přehled činností při interním auditu



Zdroj: Interní dokumentace společnosti XY – *Směrnice pro provádění interních auditů QE-IA-2004/1*

Autorkou je shledáno opakování totožných nedostatků, zejména nestanovení cílů a plánu poskytování finančních prostředků. Na základě pohovoru se zaměstnanci je toto negativní zjištění způsobeno tím, že v období začátku roku při zpracování plánu auditu není ještě dokončena účetní závěrka a nejsou tedy k dispozici aktuální informace v oblasti finančních prostředků a v zájmu vedení není snaha tuto skutečnost změnit. Přejímky materiálu na stavbu jsou často prováděny dodatečně, a to pouze formálním záznamem bez náležité vizuální kontroly, a to na základě osobního postoje představitele managementu a současně ředitele společnosti v jedné osobě, v jehož zájmu není administrativně zatěžovat zaměstnance ani identifikovat skutečný stav systému a jednotlivých procesů, ale pouze být držitelem platného certifikátu kvality, což je zaměstnanci v rámci zachování jejich pracovního poměru akceptováno. Na základě tohoto stavu dochází k dodávce materiálu, který není v souladu s objednávkou. Tato skutečnost je zjištěna až na stavebním objektu, kdy je operativně řešena nákupem materiálu od dodavatele, který nesplňuje daná kritéria pro nakupování, čímž společnosti vznikají vyšší náklady, popř. nižší kvalita a práce montážní čety jsou do vyřešení situace zastaveny, čímž může být ohrožen termín pro včasné předání stavby.

#### ***Dílčí shrnutí XI.***

*Autorka zpochybňuje nezávislost interního auditora, který je zároveň zaměstnancem auditované společnosti, nevlastní osobní certifikát auditora a v průběhu desetileté praxe absolvoval pouze jedno školení, což je autorkou vnímáno jako nedostatečné udržování jeho odborné způsobilosti. Interní audity jsou zpracovány povrchně a neřeší skutečný stav věci, nejsou vždy k dispozici aktuální informace v oblasti finančních prostředků a v zájmu vedení není snaha tuto skutečnost změnit. V oblasti nákupu jsou prováděny záznamy formálním způsobem, bez náležité vizuální kontroly nebo nákupem od neschválených dodavatelů, se souhlasem vedení, čímž společnosti vznikají vyšší náklady, popř. nižší kvalita a práce montážní čety jsou do vyřešení situace zastaveny, čímž může být ohrožen termín pro včasné předání stavby, na který se vztahují vysoké finanční sankce.*

#### **5.9.1.1 Přezkoumání QMS vedením společnosti**

Přezkoumání QMS vedením společnosti je prováděn k zajištění jeho stálé vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti, (viz **Příloha B**) jednou ročně, po zpracování účetní závěrky. Předem jsou odpovědní zaměstnanci, kterých se jednotlivé činnosti týkají, vyzváni na poradě vedení ke zpracování aktuálních podkladů tj. vstupů pro přezkoumání.

Přezkoumání probíhá formou porady v prostorách společnosti, za účasti představitele managementu, manažera kvality a interních auditorů.

Vstupem pro přezkoumání QMS, jsou v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001, zprávy z auditů za daný rok, reklamace, stížnosti, spokojenost zákazníků, výkonnost a efektivnost sledovaných procesů prostřednictvím analýzy počtu termínovaných zakázek, vývoje hospodářských výsledků, objemu stavební výroby, analýzy úspěšnosti nabídkových řízení, harmonogramu plnění hlavních zakázek, hodnocením zaměstnanců, splněním požadavků na jejich odbornou způsobilost, shody produktů, opatření k nápravě, preventivním opatřením, opatření z minulého přezkoumání QMS, změn, které by mohly ovlivnit systém kvality a doporučení pro zlepšování. Vstupem pro přezkoumání QMS, vyplývajícím z požadavků normy ČSN EN ISO 9004, jsou cíle kvality a jejich plnění, platná politika kvality společnosti a výkonnost dodavatelů dle analýzy dodavatelů.

Na základě vstupů jsou zpracovány výsledky. Přijatá opatření k nápravě nedostatků zjištěných při auditech jsou přijímána, realizována a jejich příčiny jsou odstraňovány v určeném termínu odpovědnou osobou, záznam se provádí do seznamu akcí. Opatření k nápravě vyplývající z operativního řízení společnosti nejsou zaznamenána. Preventivní opatření jsou přijímána převážně v oblasti BOZP, PO a strojního zařízení, prováděných inspekci externími zdroji. Opatření z minulého přezkoumání je ověřováno. Jsou identifikovány změny, které by mohly systém managementu kvality ovlivnit a jsou navržena doporučení pro zlepšování. Výstupem z přezkoumání je rozhodnutí a opatření ke zlepšování efektivnosti QMS, ke zlepšování produktů a k potřebám zdrojů (lidských, materiálových, finančních), s uvedeným termínem a osobou odpovědnou za splnění těchto úkolů. Nedílnou součástí výstupu z přezkoumání je zpracování nových cílů kvality pro daný rok. Záznamem je zápis z přezkoumání QMS vedením společnosti XY, který je zároveň jedním z podkladů externího auditu.

## **5.9.2 Externí audit systému**

Externí audit je prováděn formou dozorování jednou ročně po dva roky, a jednou v rámci recertifikačního auditu, kdy je vydán nový certifikát kvality s platností tři roky. V průběhu

deseti let jsou externí audity realizovány na základě úzké spolupráce se stejnou certifikační společností, včetně stejného auditora. Zprávy z auditu opakovaně neobsahují neshody, nedostatky ani slabá místa.

***Dílčí shrnutí XII.***

*Přezkoumání QMS vedením společnosti realizuje představitel managementu, který je zároveň ředitelem společnosti. Opatření z minulého přezkoumání je ověřováno, a jsou identifikovány změny, které by mohly systém managementu kvality ovlivnit a jsou navržena doporučení pro zlepšování, avšak identifikované změny nejsou dále řízeny. Autorka se domnívá, že v rámci objektivit externích auditů a vyšší vypovídací hodnotě externího auditu, by bylo vhodné realizovat tuto službu u jiného nestranného autorizovaného subjektu.*

## 6 Shrnutí poznatků z provedených analýz

Obrázek č. 22 - SWOT analýza společnosti XY

<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>
<p><b>I.</b> organizační struktura umožňující procesní řízení, společnost typu rodinné firmy, péče o zaměstnance (bonus na penzijní pojištění)</p> <p><b>II.</b> vysoká platební schopnost, nezadluženost výroba vlastních certifikovaných výrobků</p> <p><b>III.</b> mezinárodní dodavatelsko-odběratelské vztahy</p> <p><b>IV.</b> zavedený systém řízení kvality</p> <p><b>V.</b> audity jsou zaměřeny na všechny významné procesy společnosti</p> <p><b>VI.</b> odborník s mnohaletou praxí v oboru ve vedení společnosti, vlastní kancelářské, výrobní a skladovací prostory, zavádění nových technologií</p> <p><b>VII.</b> shoda s požadavky na dokumentaci dle norem ISO, postup IA se řídí směnicí pro auditování č. QE-IA-2004/1</p>	<p><b>I.</b> komunikace uvnitř společnosti, neochota přijímat změny vedením i zaměstnanci, nejasné kompetence a odpovědnosti, duplicita činností</p> <p><b>II.</b> výrazný pokles objemu stavební výroby a snížení objemu zakázek nad 1 mil., nepřesné údaje o rentabilitě jednotlivých zakázek, řízení procesu nakupování</p> <p><b>III.</b> klesající trend v úspěšnosti nabídkových řízení, nedostačující materiálová dokumentace dodavatelů dle požadavků zákona</p> <p><b>IV.</b> systém řízení kvality využívá vedení pouze formálně k udržení certifikace, nevyvíjí se, nízká vypovídací hodnota o spokojenosti zákazníka</p> <p><b>V.</b> neefektivní kontroly uvnitř procesů, výrazné nedostatky v řízení procesu nákupu</p> <p><b>VI.</b> rozvoj zaměstnanců nesměruje k jejich motivaci ani profesnímu růstu</p> <p><b>VII.</b> interní auditor je zaměstnanec, přímo podléhající řediteli společnosti, který je představitel managementu</p>
<b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b>	<b>OHROŽENÍ (T)</b>
<p><b>I.</b> růst společnosti, změna strategie společnosti, řízení změn</p> <p><b>II.</b> investice z prostředků ze zádržného, propojení účetního programu s evidencí nákladů na jednotlivé zakázky</p> <p><b>III.</b> získání nových strategických partnerů, dostupnost trhu v rámci EU (Polsko, SRN, Maďarsko), nákup materiálu na sklad v případě výhodného kurzu měny EUR</p> <p><b>IV.</b> efektivněji využívat zavedený systému řízení kvality s využitím moderních metod řízení, zavedení Modelu excelence EFQM, změna externího auditora</p> <p><b>V.</b> začlenit nová kritéria pro proces nákupu do hodnocení dodavatelů</p> <p><b>VI.</b> vzdělávání zaměstnanců a jejich profesní růst</p> <p><b>VII.</b> nezávislost pozice interního auditora, zlepšování a udržování spokojenosti zákazníka</p>	<p><b>I.</b> závislost na státních zakázkách, pozastavení projektových řízení na mostní objekty v důsledku ekonomické krize, časté změny v legislativě</p> <p><b>II.</b> růst cen materiálu tlak na snižování cen, pokles ziskovosti</p> <p><b>III.</b> vysoká konkurence na trhu, 90-ti denní splatnost faktur vydaných, zádržné 10% z vydaných faktur (5% s úhradou do 1 roku+ 5% s úhradou po předání díla investorovi za 5 let)</p> <p><b>IV.</b> pozvolné upadávání efektivnosti systému managementu kvality</p> <p><b>V.</b> nedůsledný proces nákupu a odběr materiálu od neschválených dodavatelů zvyšují náklady</p> <p><b>VI.</b> fluktuace zaměstnanců, demotivace, pronájem části objektu jinému subjektu</p> <p><b>VII.</b> interní audity přestávají mít vypovídací hodnotu a neposkytují informace pro zlepšování, přestože jsou administrativní postupy v souladu s normou.</p>

Zdroj: tabulka vytvořena autorkou

Společnost XY udržuje zavedený systém řízení kvality od r. 2002. Pomocí analýzy SWOT (viz Obrázek č. 22), zaměřené na všechny procesy a celou společnost, byly identifikovány její silné a slabé stránky, včetně příležitostí a ohrožení, které poskytují ucelený obraz problematiky fungování QMS ve společnosti a důležitou úlohu auditů procesů, při odhalování negativních signálů, které mají dopad na její efektivní fungování a další rozvoj.

Vysvětlivky k obrázku č. 22:

- I. Management podniku
- II. Ekonomika podniku
- III. Dodavatelé-odběratelé
- IV. QMS
- V. Audit procesů
- VI. Zdroje
- VII. Interní audit

Z výsledků šetření provedených analýz a z jejich dílčích shrnutích v bodech I.-XII. , jejichž postup vyplývá ze subkapitoly 2.2.5 metodického postupu zpracování syntézy poznatků z analýz a zpracování návrhů, jednoznačně vyplývá důležitá úloha auditů procesů v systémech řízení kvality, z nich bylo zjištěno, že efektivnost zavedeného systému ve společnosti XY, směřuje spíše k pozvolnému úpadku její účinnosti, než dalšímu rozvoji a zlepšování.

**I. Management podniku**-ovlivňují změny, vyvolané ekonomickou a politickou situací a neefektivní reakcí na ně ze strany vedení, v průběhu jejího desetiletého vývoje. Silný základ společnosti, typu rodinné firmy, tvoří její vedení v čele s ředitelem, odborníkem s mnohaletou praxí a finanční kapitál. Mezi nejsilnější stránky společnosti je zahrnuta specifická stavebního odvětví, ve kterém podniká, vysoká platební schopnost, vlastní nemovité prostory společnosti, nezatížené úvěrem, stálá klientela zákazníků, kteří se opakovaně vracejí, výroba vlastních výrobků, patentovaných Státním zkušebním ústavem a zavedený, certifikovaný systém managementu kvality. Slabé stránky managementu jsou v nastavení kompetencí a odpovědností, v komunikaci uvnitř společnosti, v neochotě přijímat změny a efektivně rozvíjet lidské zdroje. Společnost ohrožuje závislost na státních zakázkách, proto příležitostí pro její růst se jeví změna její strategie, kterou je vhodné zabývat se na úrovni vedení společnosti. Rozhodujícím opatřením v rámci růstu společnosti, bude zejména důležité, vedením společnosti určit, zda je vhodné nadále

udržovat stávající situaci v rámci převážně klasického řízení se stagnujícím zavedeným systémem řízení kvality, který je nepružný, nesměruje ke svému dalšímu vývoji, je vnímán pouze jako nutnost v závislosti na certifikaci a státní zakázky, a je vedením i zaměstnanci chápán pouze jako administrativní zátěž, přestože je možné využít jeho potenciál k procesnímu řízení v celé společnosti, nebo provést radikální změnu s využitím moderních metod řízení.

**II. Ekonomika podniku-** pokles objemu zakázek snižuje výnosy, současně některé náklady neklesají stejně rychle jako výnosy, což může vyvolat pozvolný pokles kapitálu a tím výrazně ovlivnit výši zisku. Tato situace je patrná v souvislosti s pozastavením projektových řízení na mostní objekty v důsledku politické a ekonomické situace v ČR z minulých let, včetně legislativy. V současnosti již dochází k pozvolnému uvolnění situace na základě schválené Dopravní politiky ČR pro období 2014-2020, a uvolnění finančních prostředků z fondů EU, ale samotná příprava liniových staveb může trvat ještě několik let. Silné stránky jsou ve vysoké platební schopnosti a nezadluženosti s příležitostmi k investování z prostředků ze zádržného a navázání účetního programu na evidenci nákladů materiálu na jednotlivé zakázky.

**III. Dodavatelé a odběratelé-** vztahy s českými i zahraničními dodavateli jsou na velmi dobré úrovni, na základě smluvního ujednání v oblasti odběru materiálu a poskytování množstevních slev. Smlouvy o dílo s odběrateli jsou zejména výhodné jednostranně, v podstatě není možné smlouvu upravit dle některých požadavků dodavatele, tedy jedinou možností jak se bránit tlaku na snižování cen, při současném růstu ceny materiálu, nebo proti devadesátidenní splatnosti faktur a 10% výši zádržného, je smlouvu nepodepsat a zakázku nerealizovat, což je zejména z důvodu závislosti společnosti na státních zakázkách nepřijatelné a ohrožující společnost. V poslední době dochází ke snížení poptávky a úspěšnosti nabídkových řízení, která vedou ke snížení objemu realizovaných zakázek s návazností na snížení cen díla. Příležitost autorka spatřuje v získání nových strategických partnerů, a to na základě využití své zeměpisné polohy pro dostupnost trhu v rámci EU nebo euroregionu Nisa.



**IV.QMS-** Ve společnosti je zaveden systém managementu kvality, převážně z důvodu možnosti, účastnit se výběrových řízení na státní zakázky. Systém sice pokrývá všechny procesy a je pravidelně auditován a certifikován, ale je ve své podstatě statický a nevyvíjí se dalším směrem, i když potenciál společnosti to umožňuje. Veškeré činnosti uvnitř procesů jsou zejména řešeny administrativně a skutečně provedené činnosti se vždy neřídí procesně, bývají nezdůvodně duplicitní, a to na základě komunikace uvnitř společnosti, kdy informace nejsou předávány včas kompetentnímu pracovníkovi, a v důsledku toho dochází k situaci, kdy např. dva vykonávají stejnou činnost, nebo nikdo nedělá nic, v domněnku, že je tato činnost prováděna kolegou. Není efektivně zjišťována spokojenost zákazníka. V rámci zajištění objektivnosti informací, byl autorkou zpracován dotazník o spokojenosti zákazníka, kterým oslovila konkrétní osoby, které se na realizaci zakázky bezprostředně podílely. Z výsledků zjištěného šetření vyplývá nutnost zaměřit se na včasné zareagování na změny, zejména při souběhu montážních prací na více stavebních objektech, v závislosti na přepravě materiálu externím dopravcem. V této souvislosti je opětovně potvrzeno slabé místo, v rámci procesu nakupování. Příležitost jak zavedený systém řízení kvality efektivněji využívat, vidí autorka ve spojení s využitím moderních metod řízení.

**V. Audit procesů-** audity jsou zaměřeny na všechny procesy společnosti, avšak uvnitř těchto procesů není dodržena jejich efektivní kontrola, přičemž výrazných nedostatků dosahuje řízení procesu nákupu. Příležitostí před ohrožením růstu nákladů je aktualizace kritérií pro hodnocení dodavatelů a vzájemná provázanost nákladů na nákup materiálu s účetním programem. V rámci zlepšování výrobních procesů byl certifikován proces svařování dle požadavků normy ČSN EN ISO 3834-2, který společnosti zaručuje způsobilost k výrobě, instalaci a servisu svařečských činností v rozsahu požadovaných touto normou. Autorka se domnívá, že tato situace je důsledkem podceňování procesního řízení a neochoty přijímat změny, jak vedením společnosti, tak i jejími zaměstnanci, což má přímý dopad na upadání efektivního fungování systému řízení v této společnosti.

**VI. Zdroje-** společnost má vlastní výrobní, kancelářské a skladovací prostory. Plán výcviku je zaměřen na identická školení, povinná ze zákona a v souvislosti s periodicitou stejných školících institucí a jejich školitelů je účast zaměstnanců spíše formální. Stejný způsob prezentace předávaných informací se stává nezajímavým, nemotivuje zaměstnance

a pozbývá přínosu, jak pro samotné zaměstnance, tak pro celou společnost. Plán výcviku neobsahuje školení zaměřená na profesní růst, který by mohl docílit zvýšené motivace zaměstnanců a jejich seberealizaci, ačkoliv z dotazníkového šetření by většina zaměstnanců tento typ školení preferovala. Výjimečně jsou realizována školení na zvýšení odborné způsobilosti a motivaci, spíše však na její udržování, např. z důvodu certifikace svářeni. Ačkoliv jsou evidovány záznamy o hodnocení absolvovaných školeních ze strany zaměstnanců, přičemž výsledky hodnocení mohou být použity jako zdroj pro další zlepšování, nebývají vedením společnosti využity. Autorka práce se domnívá, že vynaložené prostředky na vzdělání nejsou v tomto směru vždy využity racionálně a zaměstnanci by měli být více vtaženi do jasných pravidel systému, včetně jejich kompetencí a odpovědností. V sociální oblasti jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením pracovišť, je věnována pozornost jejich individuálním potřebám a společnost poskytuje péči o zaměstnance v podobě bonusu, kterým je příspěvek na penzijní pojištění.

**VII. Interní audit-** neefektivní kontrolou uvnitř procesů interním auditorem, nedochází ani k nápravě či preventivním opatřením, jelikož doložená administrativní dokumentace k tomuto procesu je naprosto v pořádku, avšak interní audity ztrácí svou vypovídací hodnotu. Autorka vidí problematiku nezávislosti interního auditora v tom, že auditor je zároveň zaměstnancem téže společnosti a přímo podléhá řediteli společnosti, který je současně představitelem managementu kvality a zodpovídá za celý systém řízení kvality. Z interních auditů je dále autorkou zjištěno, že jsou tyto prováděny jen dle plánu auditů v jeden den, a pokrývají zároveň celý systém managementu kvality, což je autorkou vnímáno jako ne zcela efektivní způsob a domnívá se, že realizování některých auditů mimo plán a zaměření se důrazněji na konkrétní procesy může vést k větší efektivitě interní kontroly.

## **6.1 Identifikace možných rizik**

Autorkou práce byla na základě syntézy provedených analýz identifikována možná rizika, která ohrožují efektivnost zavedeného systému řízení kvality, vedoucí k pozvolnému úpadku její účinnosti se zásadním vlivem na fungování celé společnosti. Na základě snižování poptávky a úspěšnosti nabídkových řízení, které vede ke snížení objemu realizovaných zakázek a také ke snížení cen díla, může tato situace vyvolat pozvolný

pokles kapitálu, s výrazným vlivem na výši zisku, zejména když je společnost úzce závislá na státních zakázkách. Tato situace souvisí s pozastavením projektových řízení na mostní objekty v důsledku politické a ekonomické situace v ČR z minulých let a legislativy, která se k ní vztahovala. I když v současnosti již dochází k pozvolnému uvolnění situace z důvodu schválené Dopravní politiky ČR pro nadcházející období, bude přesto příprava liniových staveb trvat ještě několik let.

Společnost zavedla systém řízení kvality zejména z důvodu možnosti účastnit se výběrových řízení na státní zakázky, jichž je certifikace systému podmíněna. Systém je statický, nejsou dostatečně využívány všechny jeho aspekty, a ani značná míra potenciálu společnosti, která se nevyvíjí dalším směrem. Není pravidelně zjišťována spokojenost zákazníků. V souvislosti s podceňováním procesního řízení a chápání systému řízení kvality jen jako administrativního řešení pro získání certifikátu, je autorkou spatřováno značné riziko v pozvolném upadávaní efektivnosti tohoto systému. Aby si společnost udržela své místo na trhu, měla by umět pružněji reagovat na změny trhu. Autorkou byla zjištěna zejména rizika ve spojitosti s procesem nakupování v oblasti nedostatečné vstupní, nedůsledné výstupní kontroly materiálu na stavbu, včetně nákupu od neschválených dodavatelů a neprovázanost nákladů na nákup materiálu ke konkrétní zakázce v rámci účetního programu a nezaznamenání tohoto nedostatku v rámci interního auditu. Dále autorka spatřuje problematiku objektivitu interních auditů ve vzájemně propojených funkcích interního auditora a ekonoma, podřízeného přímo jednateli a zároveň představiteli kvality v jedné osobě.

Další rizika jsou autorkou spatřována v oblasti lidských zdrojů, kdy vlivem nejasných kompetencí a odpovědností může docházet k duplicitě některých činností v rámci jednotlivých procesů. Školení zaměstnanců nejsou zaměřená na profesní růst, který by motivoval zaměstnance, přičemž ze zjištěného dotazníkového šetření vyplynulo, že by jejich většina tento typ školení upřednostnila. Dále jsou sice evidovány záznamy o hodnocení realizovaných školení zaměstnanci, které by mohly být použity jako impuls pro další zlepšování, ale vedením společnosti nejsou tyto informace v podobě zpětné vazby využívány a vynaložené prostředky na vzdělání nejsou autorkou práce, která se ztotožňuje s podněty zaměstnanců, vnímány v této oblasti jako racionálně využívané.

### ***Dílčí shrnutí XIII.***

*Autorka oklasifikovala výše uvedená rizika podle možnosti vzniku škody:*

*a) velmi vysoká, téměř jistá-pokles kapitálu, zakázek, neaktivní reakce na změny, závislost na státních zakázkách, problematika procesu nakupování, stagnace QMS*

*b) vysoká, velmi pravděpodobná-snižující se objem stavební výroby, snižující se úspěšnost nabídek, klasický systém řízení, neobjektivnost auditů, nedostatečný rozvoj lidských zdrojů, nedostatečné zjišťování spokojenosti zákazníka*

*c) střední, možné-demotivace zaměstnanců, nevyužívání záznamů ze školení, problémy s komunikací uvnitř společnosti*

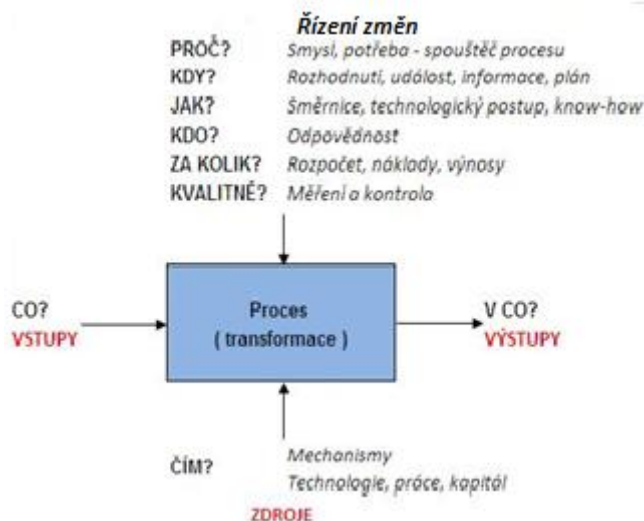
## **6.2 Návrhová řešení**

Na základě výsledků šetření, které navázaly na provedené analýzy, v souladu s bodem 2.2.5 metodického postupu pro zpracování návrhů, bylo autorkou zjištěno, že zavedený systém managementu kvality, je udržován převážně z důvodu možnosti účastnit se výběrových řízení na státní zakázky, na kterých je společnost dosud závislá. Systém kvality sice pokrývá všechny procesy ve společnosti a je periodicky auditován, ale ve své podstatě je statický a není zaznamenán vývoj dalším směrem, ačkoliv to potenciál a zdroje společnosti umožňují. Rizika jsou zaznamenána v poslední době v souvislosti s pozastavením projektových řízení na mostní objekty, která se projevila v důsledku politické, ekonomické situace a stávající legislativy, kdy je zaznamenán pokles poptávek a úspěšnosti nabídkových řízení s výrazným vlivem na pokles zisku společnosti.

Rozhodujícím opatřením v rámci růstu společnosti bude jejím vedením určit, zda bude vniklou situaci udržovat v rámci převážně klasického řízení se stagnujícím, nepružným, zavedeným systémem řízení kvality, který je v současnosti vedením i zaměstnanci chápán jako administrativní zátěž spojená s certifikací systému, nebo provést radikální změnu související s procesním řízením. Autorkou je tato změna myšlena v otevřeném a aktivním postoji vůči změnám, jak ve vedení společnosti a její vize, a dále vhodnou volbou mezi lídrem a manažerem, tak i jejich zaměstnanců, a s tím spojenou jejich zvýšenou motivací k uskutečnění potřebných změn. Autorka navrhuje zavedení řízení změn ve společnosti (viz Obrázek č. 23), a to s využitím dalších moderních metod řízení, které považuje za správný směr k růstu společnosti, její konkurenceschopnosti, zlepšování, vytváření hodnot pro zákazníka a udržování jeho spokojenosti, neboť spatřuje značné riziko v pozvolném upadávaní efektivnosti zavedeného systému řízení kvality v této společnosti, a to

s ohledem na značný potenciál společnosti, který by byl vnímán jako nevyužitá příležitost pro možnost jejího růstu.

Obrázek č. 23 – Řízení změn-schéma



Zdroj: *Řízení změn*. [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/řízení-změn>>.

Aby společnost v rámci své závislosti na státních zakázkách do budoucna obstála v rámci stále se zvyšující konkurence na českém trhu, je autorkou navržen podnět zabývat se dále převážně procesním řízením a uplatňovat ho ve větším měřítku v praxi, jelikož činnosti uvnitř procesů jsou řešeny převážně jen administrativně. V této souvislosti je autorkou navrženo zaměřit se zejména na jeden z klíčových procesů společnosti, kterým je proces nákupu, který na základě analýz vykazoval slabá místa. Ve spojitosti s tímto procesem, autorka dále navrhuje, v rámci interních auditů, zaměřit se na důslednější kontrolu právě uvnitř tohoto procesu. Autorkou je v rámci metodiky hodnocení dodavatelů doplněna tabulka kritérií o dva nové požadavky, a to na aktuální materiálovou dokumentaci předem a na externí mobilitu dopravce (viz Obrázek č. 24).

Obrázek č. 24 - Metodika hodnocení dodavatelů s návrhem na doplnění dvou požadavků.

Výrok hodnocení	nejlepší na trhu	velmi dobrý	neutrální	přijatelný	nevyhovující	
Znak hodnocení	1	2	3	4	5	
Kritériu m	Kvalita	luxus - nutno zvážit cenu	přesahuje požadavky	odpovídá požadavkům	odstranitelné nedostatky	musí se třídít nebo odmítat

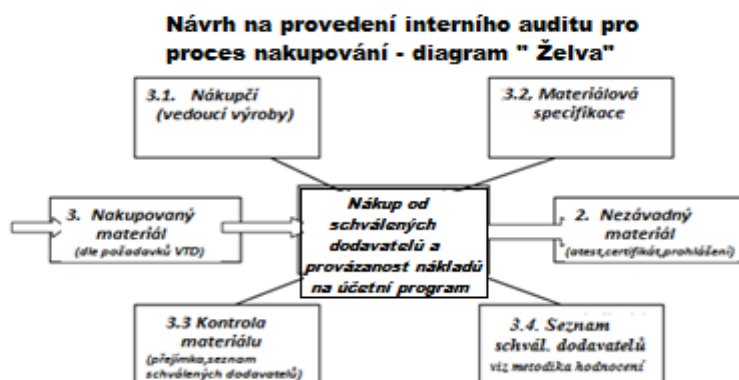
	Cena	nejlevnější	10% pod průměrem	průměrná	10% nad průměrem	dražší
	Dodací lhůty	lze přímo zásobovat výrobu Just –In-Time	krátké lhůty, bez zpoždění	přijatelné lhůty, bez zpoždění	zpoždění lze předvídat, neovlivňuje výrobu	nutné upomínky, zpoždění narušuje výrobu
	<b>Materiálová dokumentace</b>	aktuální, splňující požadavky zákona č.22/1997 Sb.	lze dodat současně při potvrzení objednávky na materiál	lze dodat v průběhu dílčích dodávek materiálu	lze výjimečně dodat až jako součást předávacího protokolu stavby předáním díla	nesplňující požadavky zákona č.22/1997 Sb. a zastaralé
	<b>Přeprava</b>	flexibilní mobilita externího přepravce	lze přepravit materiál mimořádně o víkendů, svátcích, rychlá reakce na změny termínů	lze přepravit materiál pouze v pracovní době	přeprava může být výjimečně řešena vhodným náhradním způsobem přeprave	Přeprava nezaručuje včasné doručení materiálu v termínu, vhodný způsob přepravy, ani nepoškození materiálu

Zdroj: Vytvořeno autorkou z interních materiálů společnosti XY

Dalším návrhem autorky, vztahujícím se k procesu nakupování je propojení účetního systému např. prostřednictvím manažerského účetnictví, s evidencí nákladů na jednotlivé zakázky, čímž by již nedocházelo k nepřesnostem, či zkreslování údajů o rentabilitě zakázek.

Dále je v souvislosti s interními audity, které jsou povrchní a neřeší skutečný stav věci, autorkou vypracován návrh na efektivnější provádění interního auditu pro proces nákupu, který by měl být objektivní a měl by zaznamenat skutečné odchylky, popř. neshody, které budou dále v rámci preventivních opatření eliminovány a vedením společnosti budou tyto vnímány jako identifikace možných rizik a příležitost pro zlepšování (viz Obrázek č. 25).

Obrázek č. 25 – Návrh na provedení interního auditu pro proces nakupování



Zdroj: Vytvořeno autorkou

Autorka se domnívá, že se tento návrh stane přínosem dokonalejšího poznání, recesu pro interního auditora, jelikož se rizika objevují v každé subsoučásti procesu nákupu, a bude zároveň tímto způsobem vhodné zabývat se návrhy na prevenci, ve spojitosti s jednotlivými postupy do budoucna.

Autorka dále doporučuje vedení společnosti zvážit, zda by nebylo vhodnější z důvodu pracovního vytížení současného interního auditora, který tuto činnost vykonává pouze okrajově, uzavřít např. dohodu o provedení práce s osobou, která by byla pravidelně školená, nebyla zainteresována a její hlavní náplň by spočívala v provádění důslednějších interních auditů procesů v průběhu celého roku i tzv. namátkově mimo plán, čímž by bylo docíleno vyšší objektivity, jelikož dosud není v zájmu představitele managementu a současně ředitele společnosti v jedné osobě, identifikovat skutečný stav systému a jednotlivých procesů, ale dostačující je být držitelem platného certifikátu kvality. Pro objektivnost externích auditů, které jsou od zavedení systému kvality prováděny stejnou společností a stejnými auditory, je autorkou doporučena změna akreditované společnosti pro certifikaci QMS.

V rámci rozvoje lidských zdrojů, a s nimi spojených rizik, která vyplynula z dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti (viz **Příloha N**), je autorkou navržena jedna z moderních metod řízení BSC-Balanced Scorecard, která jako metoda vyvážených ukazatelů, pohlíží na společnost ze čtyř perspektiv. Jednou ze čtyř perspektiv je učení se a růst organizace a jejich zaměstnanců (viz Obrázek č. 10-model BSC, na str. 44). Autorka na podporu svého navrženého řešení uvádí, že pokud společnost nebude neustále zlepšovat své procesy a rozvíjet lidské zdroje prostřednictvím učení se a růstu, nebude možné zároveň zvyšovat výkonnost podniku, čímž nebude schopna plnit požadavky svých zákazníků.

Metoda BSC by mohla vést k neustálému vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji, který by mohl být zaměřen na zvyšování individuální i podnikové výkonnosti, jelikož z údajů, které byly autorkou získány z dotazníků, většina zaměstnanců nevnímá ze své pracovní činnosti pocit seberealizace ani možnost profesního růstu, a stále se opakující lektori z identických školicích středisek, neposkytují zaměstnancům dostatečnou motivaci pro

vzdělávání. Součástí podpory návrhu autorky na zavedení metody BCS je využívání zpětné vazby od zaměstnanců vedením, a to na základě evidovaných záznamů o hodnocení absolvovaných školení, kdy výsledky hodnocení mohou soužit jako podnět pro další zlepšování, a tím i k racionálně vynaloženým prostředkům na vzdělávání zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je velmi efektivní nástroj pro identifikaci vnímání zaměstnanců, jejich návrhů, nápadů a úrovně jejich spokojenosti a poskytuje informace k učení se a růstu samotné společnosti. Jsou to právě zaměstnanci společnosti, kteří mají bohaté informace z vně společnosti, naslouchají, co jim říkají zákazníci o společnosti, o konkurenci a mají značné znalosti o tom, co lze udělat pro zlepšení firemní produktivity a snížení rizik.

Z výše uvedených skutečností je autorkou doporučeno v rámci zavedení metody BSC, provádět pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců, jelikož napomáhá ke zvýšení komunikace mezi zaměstnanci, k realizaci změn na základě námětů od zaměstnanců a nápadů pro efektivnější chod společnosti.

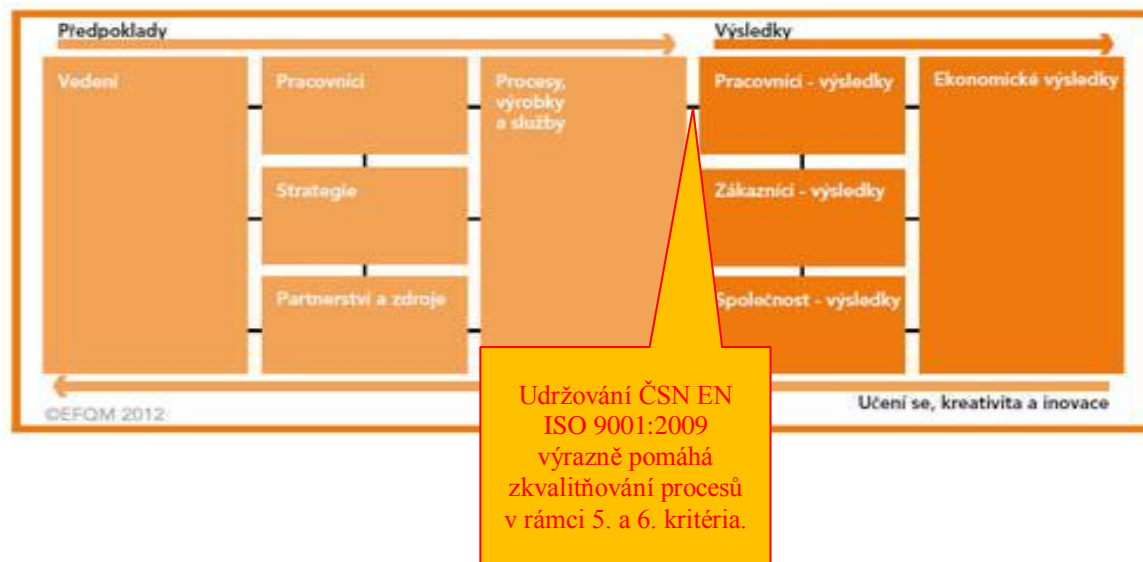
V oblasti uspokojování potřeb zákazníků, byla autorkou na základě šetření, shledána nízká vypovídací hodnota o jejich spokojenosti, která byla zjišťována na základě nahodilých telefonických hovorů se zástupci objednatele. Autorkou byl pro možnost zajištění objektivnosti informací zpracován tzv. zjišťovací dotazník o spokojenosti zákazníka (viz **Příloha M**), který se skládá z pěti otázek, zaměřených na administrativní dokumentaci, lidské zdroje, zásobování, realizaci dodávky montáže a dodržování smluvených termínů. Hodnocení bylo provedeno známkami od jedné-velmi dobré, až do pěti-nevyhovující. Osloveno bylo šestnáct zástupců objednatelů, po ukončení realizace zakázek, kteří se na nich bezprostředně podíleli. V rámci vyhodnocení zjišťovacích dotazníků byla autorkou potvrzena shoda spojená se slabým místem v procesu nakupování, které se projevilo při hodnocení realizace dodávek, zejména u zásobování, a to zpožděním dílčích dodávek materiálu, prostřednictvím externích přepravních, které mělo následně vliv na samotnou realizaci zakázky (viz Obrázek č. 20). Z výsledků šetření je autorkou opětovně doporučeno zaměřit se na řízení změn a jejich prostřednictvím tak moci včas zareagovat na změny, zejména při souběhu montážních prací na více stavebních objektech. V rámci zlepšování je autorkou navrhováno začlenění vzoru zjišťovacího dotazníku, včetně pokynů pro jeho používání a odpovědností za realizaci a vyhodnocování, do příručky kvality společnosti.



Součástí tohoto návrhu je pravidelné roční vyhodnocení, které bude součástí vstupních údajů, a bude použito jako podklad k přezkoumání managementu kvality vedením společnosti, jelikož se autorka domnívá, že prostřednictvím pravidelných, objektivních průzkumů o zákaznické spokojenosti, je možné docílit zvýšení kvality v realizačních procesech zakázky, hledání nových možností pro zlepšování, včasné identifikovat a odstraňovat možné problémy, které by mohly mít vliv na vytváření hodnot pro zákazníka.

Ven z krize společnosti je autorkou řešeno přes řízení kvality, ke kterému se přiklání ve svých návrzích, a to zejména v návrhu na růst podniku, prostřednictvím řízení změn a s využitím moderních metod řízení. Pro zlepšování a určení dalšího směru vývoje zavedeného systému řízení kvality, je v rámci využití potenciálu a zdrojů společnosti, a porovnáním modelů kvality (viz **Příloha R**), autorkou navrženo zavedení Modelu excelence 2013 EFQM (viz Obrázek č. 26), kterým bude možné výrazným způsobem zlepšit úroveň procesů v rámci 5. a 6. kritéria, tedy v oblasti výrobků, služeb a zaměstnanců.

Obrázek č. 26 – Model excelence EFQM



Zdroj: *Model excelence EFQM*. [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>>.

Model excelence EFQM může být základním prostředkem pro zvyšování konkurenceschopnosti společnosti, protože je v současné době jedním z nejpropracovanějších nástrojů strategického řízení se svou specifickou filosofií, že

vynikajících výsledků může organizace dosáhnout maximální spokojeností svých zákazníků a respektováním okolí. Dále optimálním řízením zdrojů, lidí a naplňováním jasné firemní strategie, včetně prosazování vhodného stylu vedení, na které navazují sebehodnotící procesy, prováděny a vyhodnocovány organizací, kterými je na základě výsledků monitorováno, v jakých oblastech se společnosti daří a na jaké oblasti musí zaměřit následné aktivity. Výsledky jsou tedy ovlivněny předpoklady a předpoklady jsou následně zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků. Autorka na podporu svého návrhu uvádí, že vytvořením vhodného manažerského rámce, typu Modelu excelence EFQM, se společnost lépe naučí využít klíčové silné stránky a potenciální mezery ve vztahu k jejich stanovené vizi a poslání. Současně jí lépe umožní sjednotit existující i plánované iniciativy a zároveň odstraňovat duplicity některých činností, jelikož tento model poskytuje ucelený pohled na organizaci a lze jej použít s libovolným počtem nástrojů jako zastřešující rámec pro rozvoj trvale udržitelné excelence, a to zejména na základě potřeb a funkce organizace (viz Obrázek č. 26). Excelentní organizace dokáží dosáhnout a trvale udržovat vynikající úroveň výkonnosti, splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.

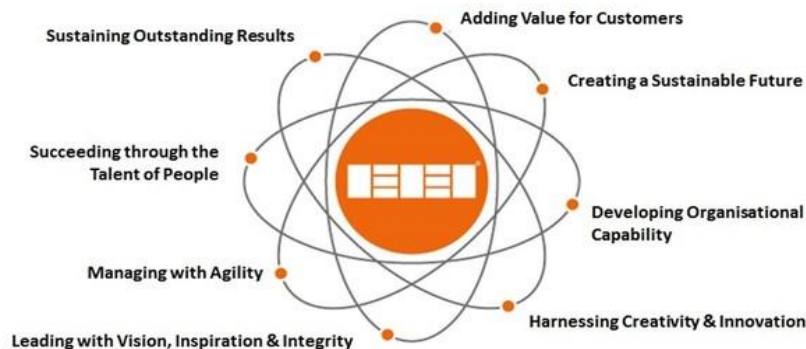
Udržování systému řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 a zavedení Modelu excelence 2013 EFQM do podmínek společnosti XY je možné realizovat pomocí tří integrovaných prvků:

1)Základní koncepce excelence-základní principy, které jsou nezbytné pro dosahování trvale udržitelné excelence, vytváření hodnoty pro zákazníky a trvale udržitelné budoucnosti, rozvíjení schopností organizace, využívání kreativity a inovace, vedením na základě vize, agilní řízení, dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků a trvalé dosahování vynikajících výsledků (viz Obrázek č. 27)

2)Model excelence EFQM-rámec, kterým organizace převede základní koncepce a logiku RADAR do praxe

3)Logika RADAR-dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu pro dosažení trvale udržitelné excelence

Obrázek č. 27 – Základní koncepce excellence



Zdroj: KOTTER, J. COHEN, D. - *Heart of Change (Srdce změny 2011)*

Autorkou je dále v souvislosti s jejím návrhem zdůrazněno, že excelentní organizace, nejenže zvyšují svou výkonnost, jsou transparentní, ale současně mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí. Společnost tedy zahrnuje etický přístup a je sociálně odpovědná do budoucna, což může mít příznivý vliv jak na hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků, tak na zvýšení důvěry zainteresovaných stran. Vzhledem k reformním opatřením vlády v souvislosti s Národním akčním plánem, je jedním ze základních směrů vize ve stavebnictví, a to v rámci udržitelného rozvoje, zvýšení společenské odpovědnosti organizací za dopady svých činností na společnost. V této souvislosti je autorkou vnímán soulad s navrženým opatřením na zavedení Modelu excelence 2013 EFQM do společnosti XY, na který může vhodnou formou navázat Model excelence 2016 EFQM, s účinností od r. 2017, který v oblasti dalšího rozvoje organizace zahrnuje zejména její společenskou odpovědnost, a to v návaznosti na model pěti kapitálů (viz **Příloha S**). Model pěti kapitálů má logickou vazbu na Model excelence EFQM, jak v otázkách společenské odpovědnosti organizací, tak v otázkách procesů, procesního řízení a také inovací, které jsou základními koncepty modelu excelence.

Šance na zavedení výše uvedených návrhů do společnosti je podmíněna otevřeností vedení společnosti moderním metodám řízení, dále k potřebným změnám v souladu s procesním řízením, změnám v organizační struktuře a změnám odpovědností a kompetencí, jak vedení, tak jejich zaměstnanců.

## 7 Závěr

Diplomová práce s názvem „**Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality**“ je tématicky zaměřena na řešení problematiky efektivního fungování systému řízení kvality v malé soukromé společnosti, zabývající se stavební činností, a to na základě vlivu dopadu změn v průběhu desetiletého vývoje společnosti a dále změn vyvolaných ekonomickou a politickou situací v ČR. Jsou porovnány údaje za účelem zjištění budoucího vývoje společnosti v oblasti QMS. A to zejména monitorováním negativních signálů, které mohou vést od zlepšování efektivnosti zavedeného systému řízení kvality až k možné ztrátě jeho významu a účinnosti pro tuto stavební společnost. Záměrem práce je především nalezení řešení, jak tyto negativní signály včas eliminovat a zjištěná pozitiva ve větším měřítku pro společnost využívat.

**Zvolený podnikatelský subjekt-** stavební společnost XY, jejíž hlavní činností je provádění a rekonstrukce silničních, stavebních prací na pozemních komunikacích, a speciální vybavení staveb v oblasti montáže odvodnění mostů svodidel a protihlukových stěn, a dále vybavení silničních a dálničních mostů. Vedení společnosti podniká v tomto specifickém oboru ve vlastních prostorách s vysokou platební schopností, není zatíženo dluhy, vyrábí vlastní výrobky, patentované Státním zkušebním ústavem, a je úzce závislé na státních zakázkách. Nejvýznamnějším zákazníkem je společnost Metrostav a.s (divize č. 4 a č. 5), který má největší podíl na tvorbě zisku společnosti ve výši 55%. Společnost realizuje velkoobjemové dodávky materiálu převážně od zahraničního dodavatele z Německa, od tuzemských dodavatelů nakupuje převážně spojovací a hutní materiál.

Závažnost tohoto tématu autorka spatřuje v tom, že ***audit procesů může pro management sledovaného podniku mít mnohem větší význam, pokud bude systémově zdokonalován, a to prostřednictvím moderních metod řízení,*** zejména pak v oblastech systému řízení kvality a jeho procesů, protože provedenými analýzami byla zjištěna řada důvodů pro jejich zlepšování, z nichž jako nejvýznamnější lze uvést:

- proces nákupu
- interní audity
- lidské zdroje

-spokojenost zákazníků

Autorka vypracovala syntézu poznatků z provedených analýz a z jejich dílčích závěrů I. – XIII., přičemž využila metodu SWOT (viz Obrázek č. 22, str. 88-92), zpracovanou na základě metodického postupu, vyplývajícího ze subkapitoly 2.2.5., ze které jednoznačně vyplývá, že ***efektivnost zavedeného systému řízení ve společnosti XY, směřuje spíše k pozvolnému úpadku její účinnosti, než k dalšímu rozvoji a zlepšování.***

Nejvýznamnější návrhy řešení jsou v rámci uplatňování důležité úlohy auditů procesů, zaměřeny převážně na moderní metody řízení a lidské zdroje (viz str. 94-101).

- *řízení změn*, aktivní postoj vedení společnosti, přechod z klasického řízení na procesní, změna organizační struktury, přínos: zlepšení komunikace uvnitř společnosti
- *monitorování spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření*, každoroční analýzy součástí vstupů pro přezkoumání QMS vedením, vzor začlenit do příručky kvality, přínos: získání pravidelných informací pro zlepšování
- *návrh na provedení interního auditu pro proces nakupování*, změna osoby interního auditora, aktualizace metodiky hodnocení dodavatelů, přínos: prevence rizik, propojení účetního systému s evidencí nákladů materiálu na jednotlivé zakázky
- *zavedení metody BSC*, učení se a růst organizace a jejich zaměstnanců, přínos: vzdělanost, rozvoj společnosti, podniková výkonnost
- *zavedení metody excellence EFQM 2013*, využití zdrojů a potenciálu společnosti, nové rozdělení kompetencí a pravomocí, přínos: dynamický model, zlepšení úrovně 5. a 6. kritéria v oblasti výrobků, služeb a zaměstnanců, další vývoj směrem ke společenské odpovědnosti organizace

Autorka spatřuje přidanou hodnotu této práce zejména pro sledovaný podnik, a to z hlediska významu přechodu na procesně orientovanou organizaci s využitím auditu procesů pro účely řízení kvality. Ale i pro odbornou veřejnost a společnost, které jsou dosud pouze pasivními držiteli certifikátu kvality, zavedených systémů, administrativního charakteru, jelikož postupem času mohou tato jejich ustrnutí vést k pozvolnému úpadku jejich účinnosti s negativním dopadem právě na jejich výkonnost a konkurenceschopnost.

## 8 Seznam použitých zdrojů

- BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Management Základy teorie a praxe*. Jablonec nad Nisou: VŠRR Praha, 2011. ISBN 978-80-87174-06-7.
- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání. Praha : C. H. BECK, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 1. vydání. Praha : C. H. BECK, 2000. ISBN 80-7179-410-4
- DVOŘÁČEK, J. KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. Praha : BizBooks, 2005. ISBN 978-80-251-0836-9
- GIBSON, R.. *Nový obraz budoucnosti. Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Praha : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- HAMMER, M. CHAMPY, J. *Reengineering-radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- NENADÁL, J. a kolektiv. *Moderní management jakosti*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- ŘEPA, V. *Podnikové procesy – procesní řízení a modelování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4
- ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4
- SMEJKAL, V. RAIS K. *Řízení rizik*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7
- VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha :

Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232.

## **Prameny**

BENEŠOVÁ, J. *Analýza problému v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku : Diplomová práce*. Brno, MU, 2006.

ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ČNI, 2006.

ČSN EN ISO 9001:2009. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: UNMZ, 2009.

ČSN EN ISO 9004:2009. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: UNMZ, 2010.

ČSN EN ISO 19011:2012. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti anebo systému environmentálního managementu*. Praha: UNMZ, 2012.

Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015

Interní dokumentace společnosti. *Příručka kvality*.

Zákon č.22/1997 Sb. *O technických požadavcích na výrobky*.

Zákon č.254/2000 Sb. *O auditorech a o změně zákona č.165/1998 Sb.*

Směrnice pro provádění interních auditů QE-IA-2004/1

## **Internetové zdroje**

*Demingův cyklus (PDCA)*. [online]. [cit. 2013- 09-02]. Dostupný z WWW: <[http:// www. systemonline cz/clanky/deminguv-cyklus-pdca.htm](http://www.systemonline.cz/clanky/deminguv-cyklus-pdca.htm)>.

*Historie řízení kvality*. [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupný z WWW: <[http:// www. citellus.cz/ Akademie/ Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality](http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality)>.

*ISO 9001*. [online]. [cit. 2013-08 -31]. Dostupný z WWW: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/iso-9001/>>.

*Kaizen*. [online]. [cit. 2013-08-15]. Dostupný z WWW: <[http:// business. center.cz/ business/pojmy /p1783-kaize.aspx](http://business.center.cz/business/pojmy/p1783-kaize.aspx)>.

*Kritéria modelu Excellence EFQM.* [online]. [cit. 2013- 09-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.fleon.cz/efqm.php>>.

*Mapa procesů.* [online]. [cit. 2013- 09-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>>.

*Model BSC.* [online]. [cit. 2013- 11-11]. Dostupné z WWW:< <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>>.

*Model excellence EFQM.* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.csq.cz/model-excellence-efqm/>>.

*Národní politika kvality.* [online]. [cit. 2013-08-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>>.

*Outsourcing.* [online]. [cit. 2013- 09-15]. Dostupný z WWW:< <http://slovník-cizich-slov-online.net/outsourcing>>.

*Quality Function Deployment.* [online]. [cit. 2013- 09-09]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/quality-function-deployment>>.

*Reaktivní a proaktivní strategie.* [cit. 2013- 09-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-7479.html>>.

*Reengineering.* [online]. [cit. 2013- 09-07]. Dostupný z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/reengineering>>.

*Rozvoj dálniční sítě k 31.12.1989.* [online]. [cit. 2014- 02-02]. Dostupný z WWW:<<http://www.silnice.info/DATA2/rsd-cz-dr-provoz-1989-12-31.png>>.

*Rozvoj dálniční sítě k 1.1.2014.* [online]. [cit. 2014- 02-05]. Dostupný z WWW:<<http://www.silnice.info/DATA2/full-cz-dr-09-12-31.png>>.

*Rozvoj dálniční sítě, výhledový stav.* [online]. [cit. 2014-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.silnice.info/DATA2/vyhled.png>>.

*Řízení kvality.* [online]. [cit. 2013- 08-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.managementmania.com/rizeni-kvality>>.

*Řízení procesů versus procesní řízení.* [online]. [cit. 2013- 09-07]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.cz/2008/04/procesy.html>>.

*Řízení změn.* [online]. [cit. 2013- 11-11]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>>.

*Schéma matice Dům kvality.* [online]. [cit. 2013-15-09]. Dostupný z WWW: <<http://athena.zcu.cz/innomat/inncdrcz/qfd4.htm>>.



*Schéma želva.* [online]. [cit. 2013- 09-09]. Dostupný z WWW:<[http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr\\_3\\_4\\_5.pdf](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_3_4_5.pdf)>.

*Směry řízení kvality v České republice.* [online]. [cit. 2013-08-30]. Dostupný z WW:<<http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>>.

*Total Quality Management.* [online]. [cit. 2013- 09-04]. Dostupný z WWW: < www: <http://managementmania.com/total-quality-management>>.

## **Seznam obrázků**

1. Dynamický model systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2008
2. Demingův cyklus PDCA
3. Kritéria modelu excellence EFQM
4. Rozdíl mezi Modelem excellence EFQM 2013 a normou řady ISO 9000
5. Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení- základní rozdíly
6. Mapa procesů
7. Mapa procesů- schéma „Želva“
8. Schéma matice „Dům kvality“
9. Schéma modelu SWOT analýzy
10. Model BSC
11. Model procesně orientovaného systému managementu kvality dle ISO 9001:2000
12. Členění auditů dle předmětu
13. Organizační schéma společnosti
14. Dálniční síť, stav k 31. 12. 1989
15. Dálniční síť, stav k 1. 1. 2014
16. Dálniční síť, výhledový stav
17. Přehled monitorovaných procesů
18. Metodika hodnocení dodavatelů
19. Analýza počtu zakázek r. 2010 – r. 2013
20. Vyhodnocení zjišťovacích dotazníků o spokojenosti zákazníka
21. Přehled činností při interním auditu
22. SWOT analýza společnosti
23. Řízení změn- schéma
24. Metodika hodnocení dodavatelů s návrhem na doplnění dvou požadavků

25. Návrh na provedení interního auditu pro proces nakupování-diagram „Želva“
26. Model excelence EFQM
27. Základní koncepce excelence

### **Seznam grafů**

1. Podíl na tvorbě zisku zákazníky za období r. 2005 – r. 2013
2. Trend úspěšnosti nabídkových řízení r. 2006 – r. 2013
3. Trend objemu stavební výroby r. 2004 – r. 2013

### **Seznam zkratk**

BSC - Balanced Scorecard. Metoda vyvážených ukazatelů.

CAF - Common Assessment Framework. Společný hodnotící rámec

ČSN - Česká státní norma

QFD - Quality Function Deployment. Dům kvality

QMS - Quality Management System. Systém řízení kvality.

EFQM- European Foundation for Quality Management. Komplexní manažerský nástroj pro řízení firem v Evropě.

EMS - Environmental Management System. Systém environmentálního řízení

ISO - International Organization for Standardization. Mezinárodní organizace pro normalizaci

OHSAS 18001- Occupational Health and Safety. Systém managementu bezpečnosti a zdraví při práci.

ŘSD - Ředitelství silnic a dálnic

SWOT - metoda silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) společnosti, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)

TQM - Total Quality Management. Komplexní metoda řízení kvality.

# 9 Přílohy

## Seznam příloh

Příloha A: Proces systému managementu kvality společnosti XY

Příloha B: Proces přezkoumání QMS vedením společnosti

Příloha C: Vývoj kvality a jejího sledování

Příloha D: Politika kvality

Příloha E: Proces rozvoje lidských zdrojů

Příloha F: Hodnocení dodavatelů za r. 2013

Příloha G: Proces nákupu

Příloha H: Proces řízení zakázky

Příloha I: Proces projekce, příprava a montáž

Příloha J: Proces řízení neshodného produktu

Příloha K: Analýza úspěšnosti nabídkových řízení za r. 2013

Příloha L: Plán poskytování finančních prostředků na zabezpečování zdrojů  
r. 2009-2014

Příloha M: Zjišťovací dotazník o spokojenosti zákazníka – vzor

Příloha N: Zjišťovací dotazník zaměstnanců společnosti

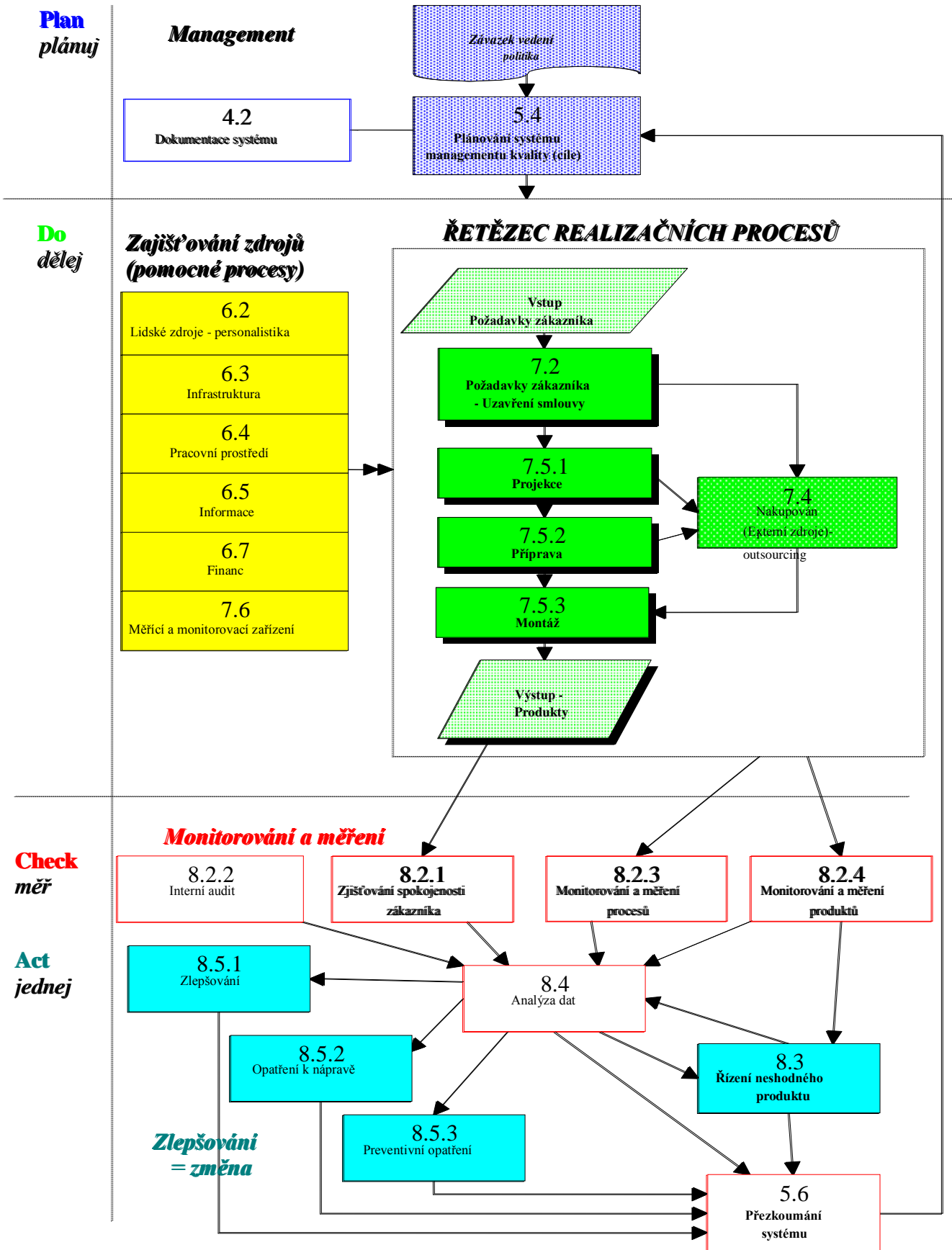
Příloha O: Proces řízení dokumentace

Příloha P: Proces řízení auditů

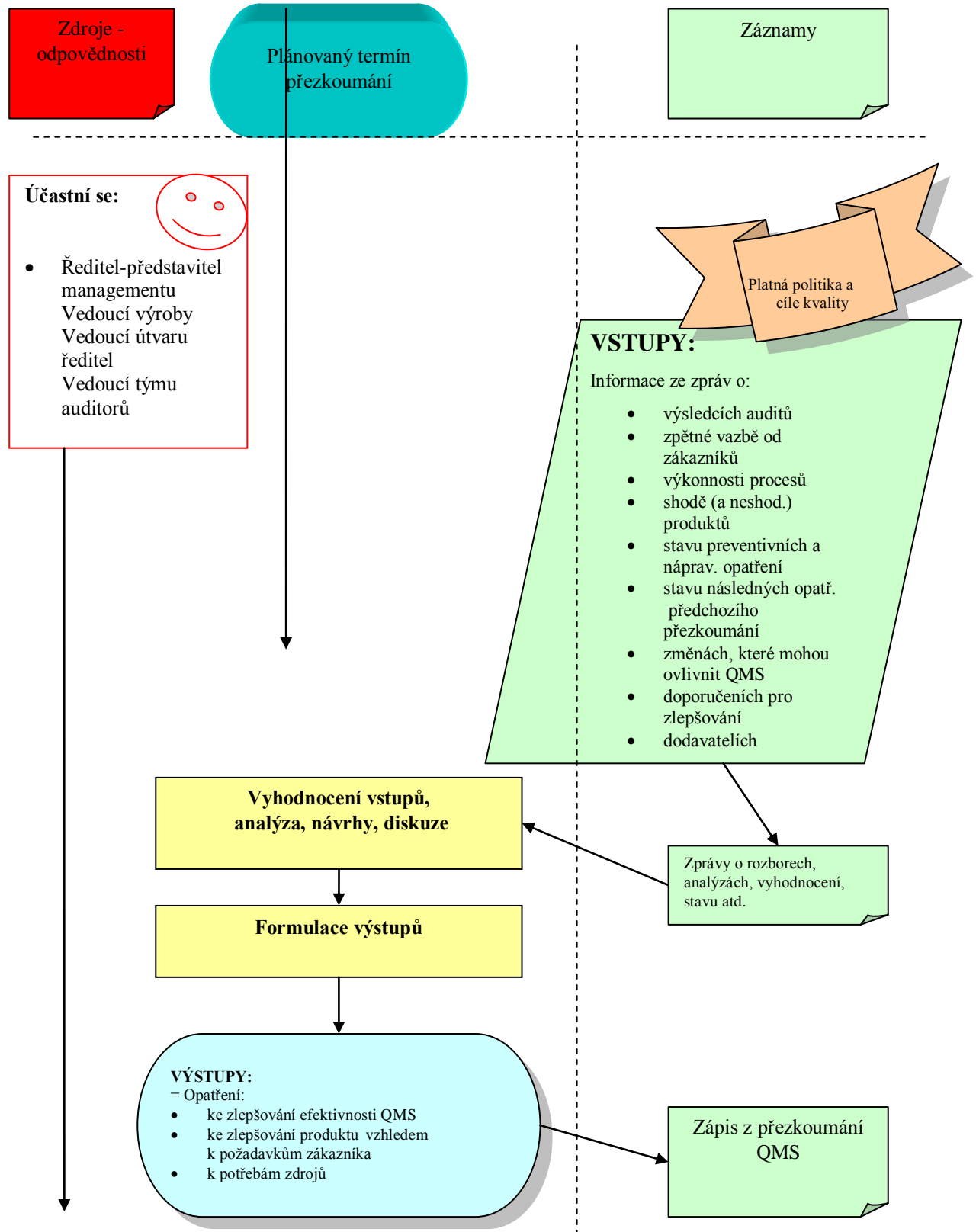
Příloha R: Porovnání modelů kvality

Příloha S: Model pěti kapitálů

# Příloha A: Systém managementu kvality společnosti XY



## Příloha B: Proces přezkoumání QMS vedením společnosti



Příloha C: Vývoj kvality a jejího sledování

**VÝVOJ KVALITY A JEJÍHO SLEDOVÁNÍ**

<b>TYP MODELU</b>	<b>OKOLO ROKU</b>	<b>CHARAKTERISTICKÁ ROLE</b>
<b>ŘEMESLNÁ VÝROBA</b>	<b>1900</b>	<b>DĚLNÍKA</b>
<b>VÝROBA S TECHICKOU KONTROLOU CHECKLIST – KONTROLNÍ LIST</b>	<b>1920</b>	<b>TECHNICKÁ KONTROLA</b>
<b>VÝROBA S VÝBĚROVOU KONTROLOU CONTROL CHART KONTROLNÍ TABULKA CHECK SHEET KONTROLNÍ VÝKAZ</b>	<b>1940</b>	<b>STATISTICKÉ METODY V TECHNICKÉ KONTROLE</b>
<b>REGULACE PROCESŮ</b>	<b>1960</b>	<b>CWQC )<sup>*1</sup></b>
<b>KONCEPCE TQM</b>	<b>1975</b>	<b>VŠECH PROCESŮ V ORGANIZACI</b>
<b>KRITERIÁLNÍ STANDARDY</b>	<b>1987</b>	<b>NORMY ISO ŘADY 9000</b>
<b>INTEGRACE SYSTÉMŮ MODELY: EXCELENCE EFQM PRIMO-F KAIZEN</b>	<b>1999</b>	<b>ISM )<sup>*2</sup></b>
<b>JEDINÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ LEADERSHIP – VEDENÍ VALUE STREAM MAPPING MAPOVÁNÍ HODNOTOVÉHO TOKU</b>	<b>21. STOLETÍ</b>	<b>VŠECH ZAMĚSTNANCŮ</b>

<sup>\*1</sup> CWQC – COMPANY WIDE QUALITY CONTROL – ŘÍZENÍ KVALITY V CELÉ ORGANIZACI

<sup>\*2</sup> – INTEGROVANÝ MANAGEMENT

## **Politika kvality**

Vedení společnosti, zastoupené jednatelem společnosti, vyhlašuje tuto politiku kvality:

### **Náš zákazník**

Naše společnost se plně ztotožňuje s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Zajišťováním individuálních řešení jejich požadavků, docílujeme stálé spokojenosti a stability našich zákazníků. Spokojenost zákazníka je zásadním měřítkem kvality naší práce.

### **Soustředění na cíl**

Cíl musí být stále na mysli - celou dobu. To je prvotní požadavek vedoucí k úspěchu. Naším cílem je přední pozice mezi konkurencí, musíme proto podávat vrcholové výkony v kvalitě našich výrobků, stejně jako v práci všech zaměstnanců naší společnosti.

### **Osobní přístup zaměstnanců**

Maximálním využití veškerých znalostí, schopností, vysokou osobní odpovědností a důsledným dodržováním postupů, stanovených dokumentací QMS, směřovat k tomu, aby požadavky obchodních partnerů byly plněny pro obě strany co nejvýhodnějším způsobem, a to s vysokým důrazem na etické chování.

### **Odpovědnost vedení společnosti**

Management společnosti plánuje a vytváří potřebné finanční, organizační a personální zdroje pro udržování a rozvoj systému kvality. Soustavným a komplexním zvyšováním kvality práce, zajišťuje stabilní prosperitu celé organizace. Dokumentovanými postupy, průběžnými kontrolami a profesionální prací minimalizuje reklamace v záruční době.

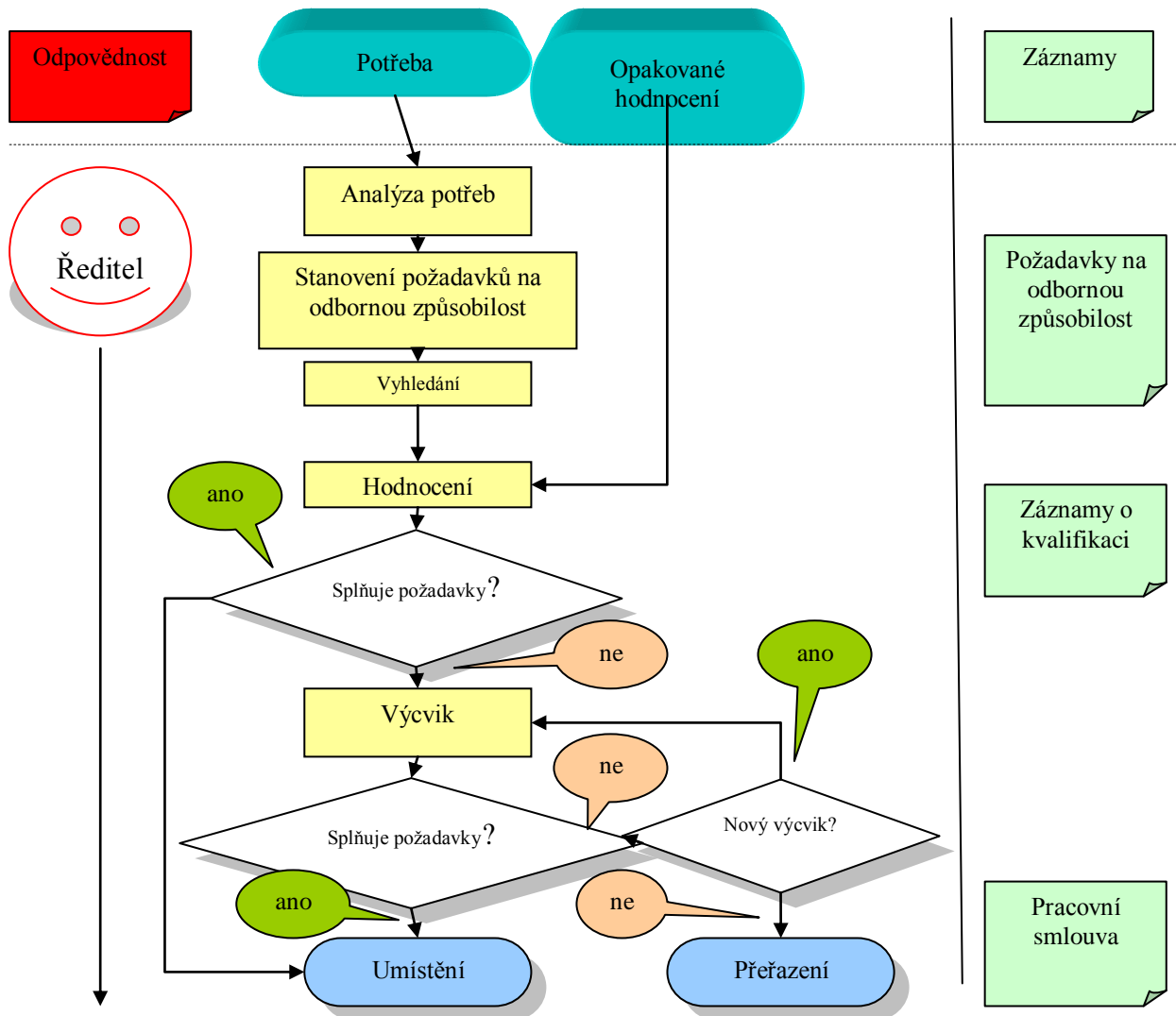
### **Zvyšování kvality**

Zlepšováním kvality naší práce, odborností našich zaměstnanců, zvyšováním jejich kvalifikace a zabezpečením pocitu jistoty pro zákazníka, cílíme na přední místa mezi vyhledávané obchodní partnery.

### **Komplexní služby – dodavatelé**

Organizace vytváří dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy se stabilizovaným počtem certifikovaných dodavatelů, ověřených dle metodiky hodnocení.

## Příloha E: Proces rozvoje lidských zdrojů





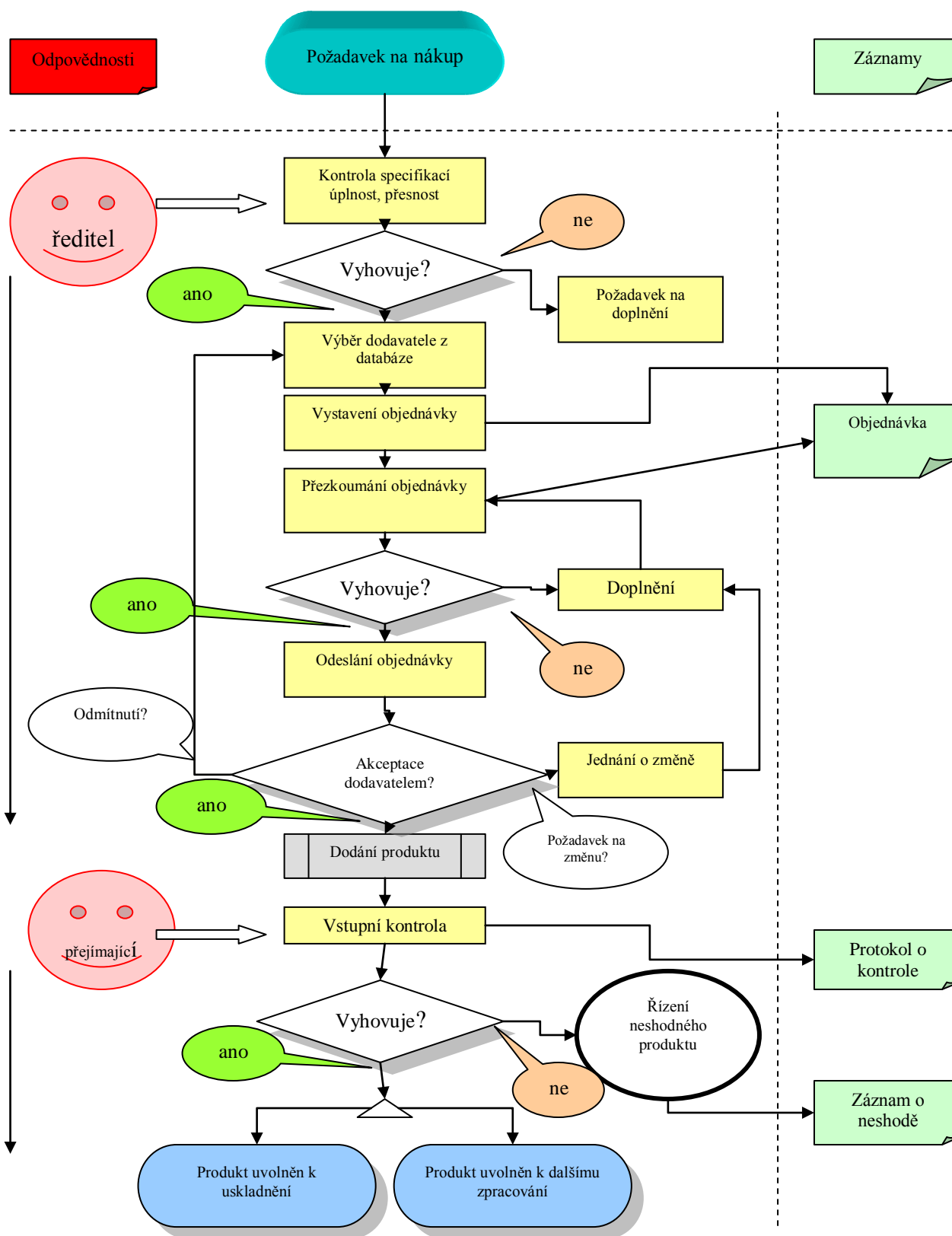
Příloha F: Hodnocení dodavatelů za r. 2013

SEZNAM PŘIJATELNÝCH DODAVATELŮ VYHODNOCENÍ r. 2013					
DODAVATEL	cena	kvalita materiálu	dodací lhůta	HODNOCENÍ	VYHODNOCENÍ
<b>hutní materiál</b>					
<b>FEMAX</b>					
Ředitel	2	2	1	5	2
vedoucí výroby	3	2	2	7	
<b>FEROMAX</b>					
Ředitel	2	2	1	5	1,833333333
vedoucí výroby	2	2	2	6	
<b>DORG</b>					
Ředitel	3	1	2	6	2
vedoucí výroby	2	1	3	6	
<b>RICHTER A FRENZEL</b>					
Ředitel	3	2	3	8	2,833333333
vedoucí výroby	3	3	3	9	
<b>LEGA INOX</b>					
Ředitel	3	1	2	6	2
vedoucí výroby	2	2	2	6	
<b>ZÁVITOVÉ TYČE</b>					
<b>ŠTĚPÁN VALENTA</b>					
Ředitel	1	1	2	4	1,5
vedoucí výroby	2	2	1	5	
<b>K2L</b>					
Ředitel	2	3	1	6	2,166666667
vedoucí výroby	2	3	2	7	
<b>SPOJKY</b>					
<b>REXCOM</b>					
Ředitel	2	2	2	6	2,166666667
vedoucí výroby	3	2	2	7	
<b>RHC</b>					
ředitel	3	1	2	6	2
vedoucí výroby	2	2	2	2	
<b>PRYŽE</b>					
<b>HOSTR v.o.s.</b>					
ředitel	3	2	2		2,166666667
vedoucí výroby	2	2	2		

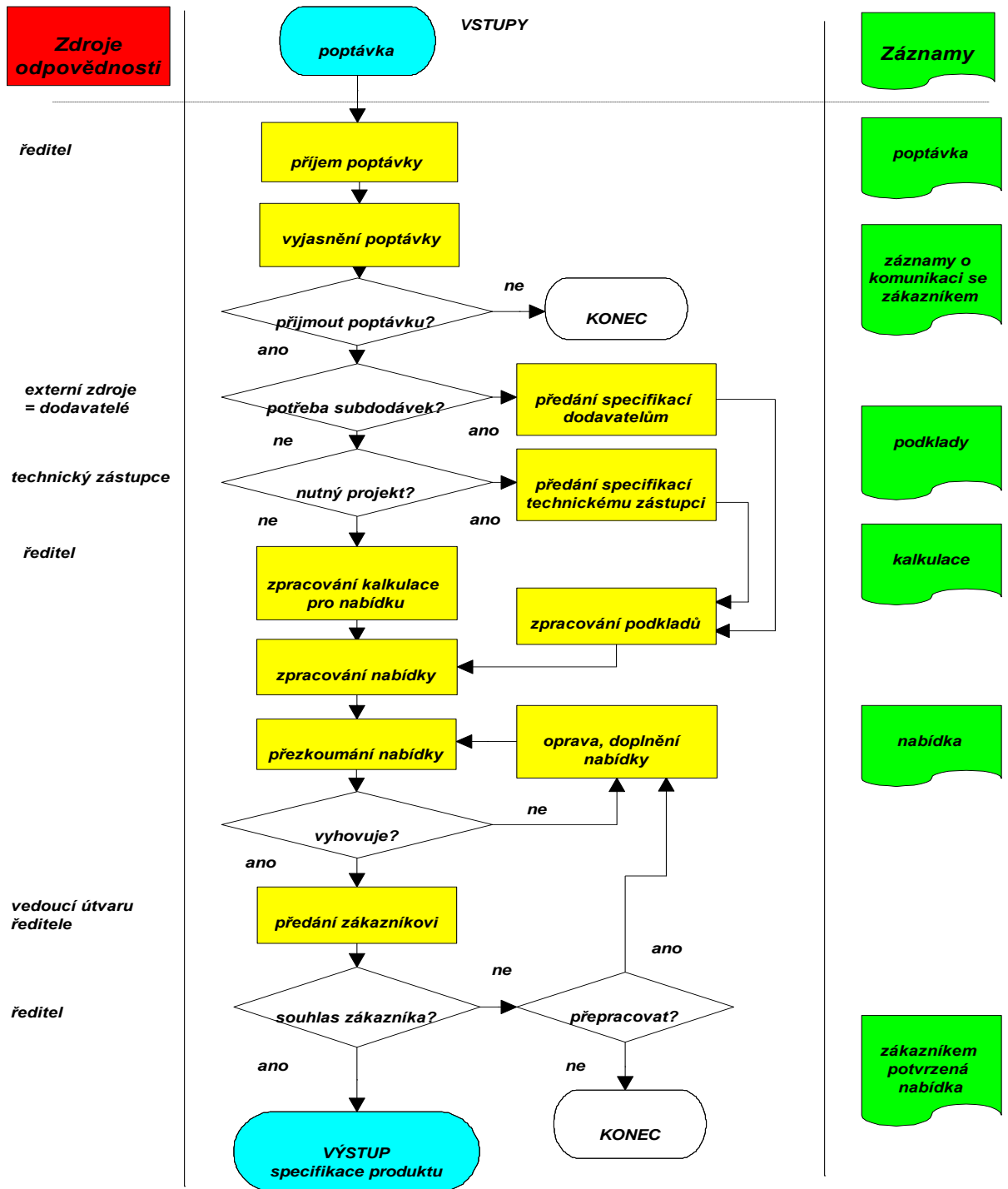
<b>ZINKOVÁNÍ</b>						
<b>SEMPRA DĚČÍN</b>						2,333333333
ředitel	3	3	2	8		
vedoucí výroby	2	2	2	6		
<b>RADOMÍR MEZERA</b>						2
ředitel	3	2	1	6		
vedoucí výroby	2	2	2	6		
<b>MICHAL MOCEK</b>						2
ředitel	2	2	2	6		
vedoucí výroby	2	2	2	6		
<b>NÁRADI</b>						
<b>MARTIN BARTOŠ</b>						2
ředitel	2	2	2	6		
vedoucí výroby	2	2	2	6		
<b>PROFI POINT s.r.o.</b>						2
ředitel	2	2	1	5		
vedoucí výroby	2	3	2	7		
<b>WURTH</b>						2,5
ředitel	3	2	2	7		
vedoucí výroby	3	2	3	8		
<b>HILTI</b>						2,5
ředitel	3	1	2	6		
vedoucí výroby	3	3	3	9		
<b>SPOJOVACÍ MATERIÁL</b>						
<b>PETR KILICH</b>						2,166666667
ředitel	3	2	2	7		
vedoucí výroby	2	2	2	6		
<b>VRABEC a VRABEC</b>						1,833333333
ředitel	2	1	1	4		
vedoucí výroby	2	2	3	7		
<b>PRONÁJEM PLOŠINY, LEŠENÍ</b>						
<b>Petrjánoš Vladimír</b>						1,666666667
ředitel	2	2	1	5		
vedoucí výroby	2	2	1	5		
<b>AB TRIO</b>						2
ředitel	3	2	1	6		
vedoucí výroby	2	2	2	6		
<b>SKLOLAMINÁTOVÉ ROURY</b>						
<b>Amitech</b>						1,333333333

ředitel	1	1	1	3	
vedoucí výroby	2	1	2	5	
<b>PORTOPRENY</b>					
<b>Tuboflex</b>					
					2,166666667
ředitel	3	1	3	7	
vedoucí výroby	2	2	2	6	
<b>EXTERNÍ SPOLUPRACOVNÍCI</b>					
<b>Jaroslav VLK (BOZP+PO)</b>					
					1,666666667
ředitel	2	1	1	4	
vedoucí výroby	2	2	2	6	

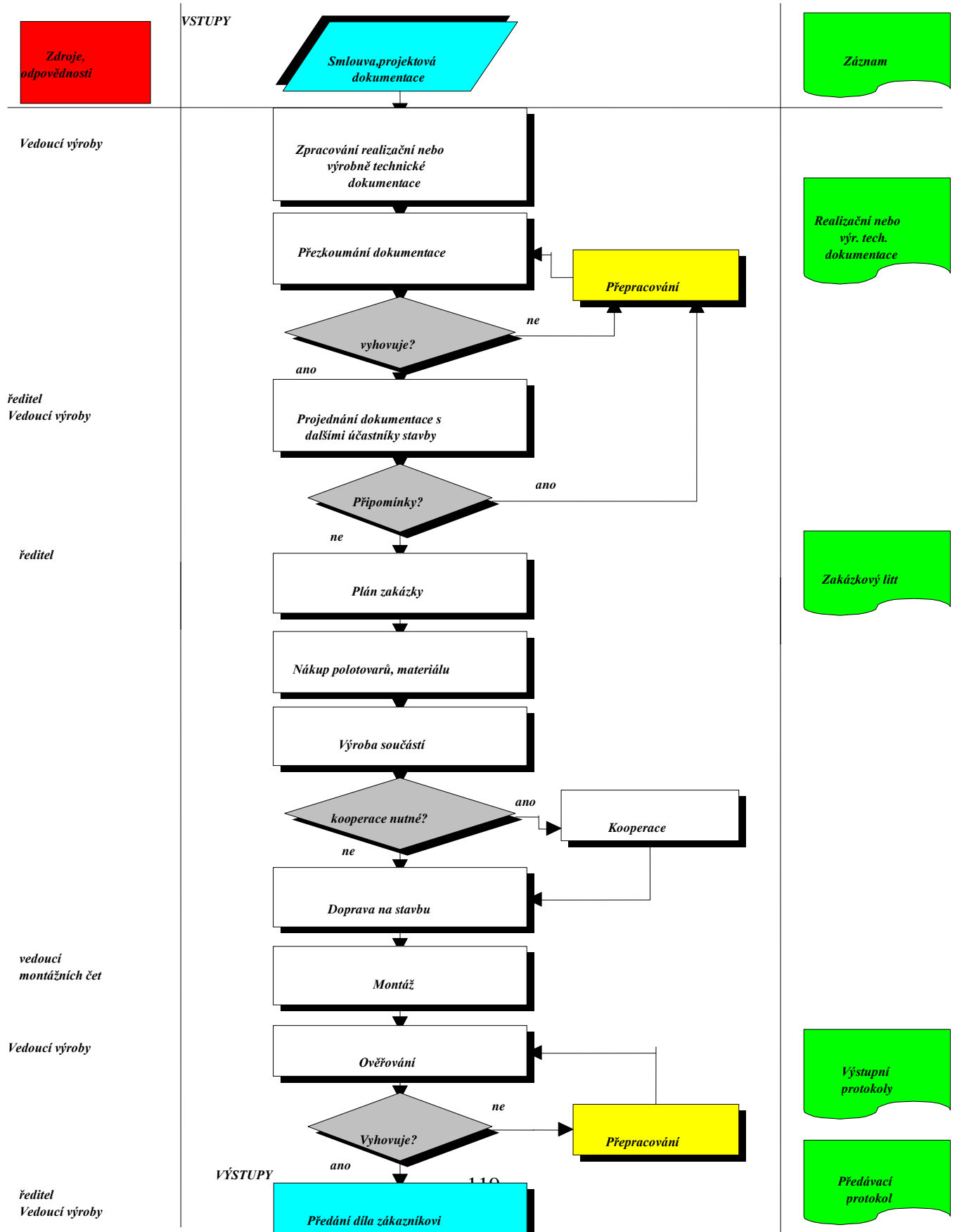
## Příloha G: Proces nákupu



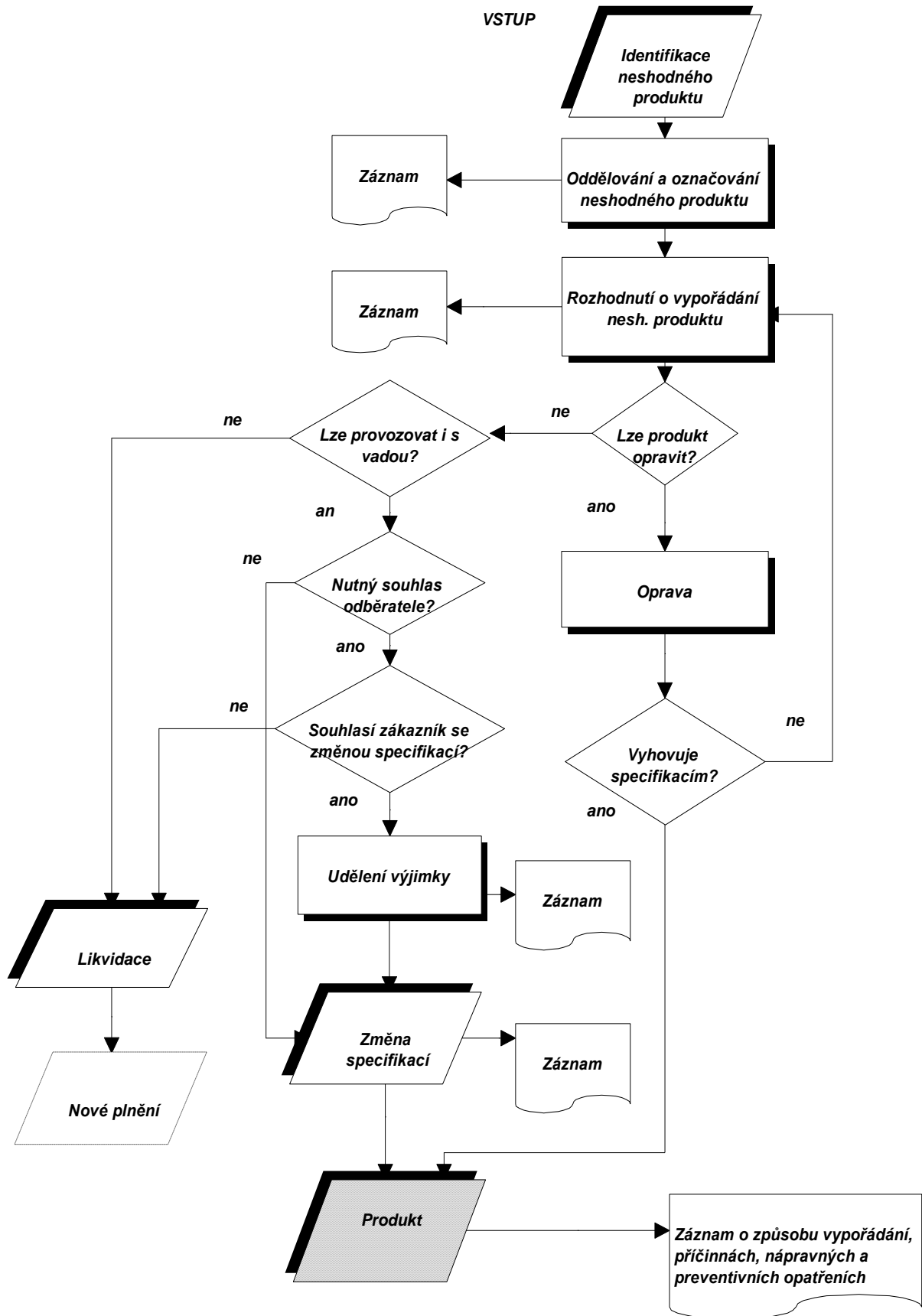
## Příloha H: Procesu řízení zakázky



# Příloha I: Proces projekce, příprava a montáž



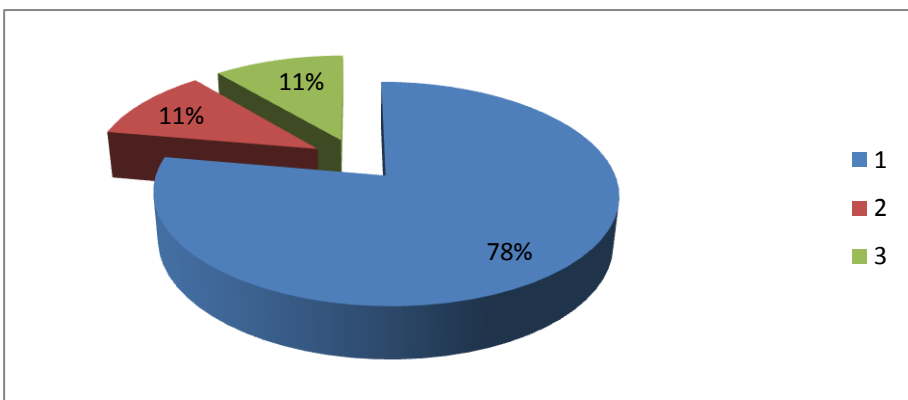
**Příloha J: Vývojový diagram procesu řízení neshodného produktu**



## Příloha K: Analýza úspěšnosti nabídkových řízení za r. 2013

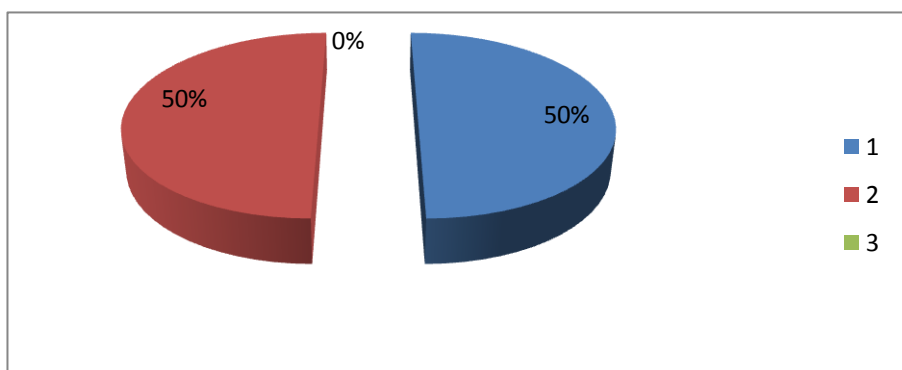
### Úspěšnost cenových nabídek pro **Metrostav a.s. Praha**

Celkový počet nabídek za r. 2013	18	
		%
Počet realizovaných nabídek:	14	78
Počet nerealizovaných nab.:	2	11
Počet rozhodnutých nabídek:	2	11



### Úspěšnost cenových nabídek pro **JHP s.r.o. Praha**

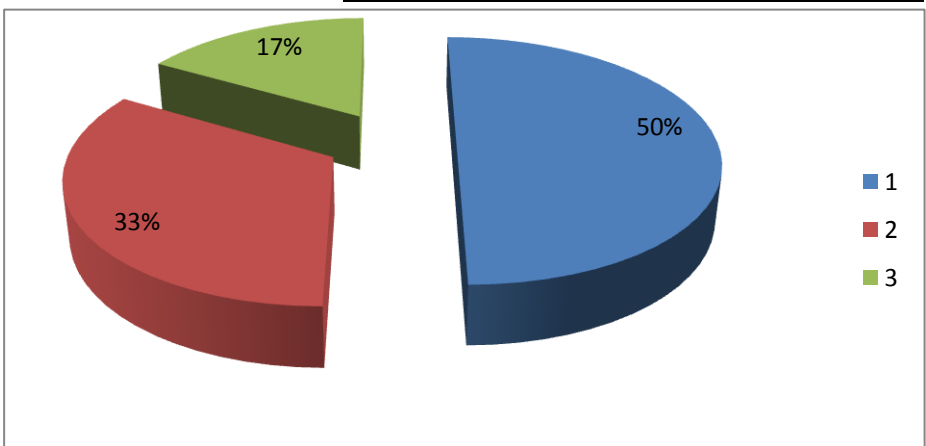
Celkový počet nabídek za r. 2013	4	
		%
Počet realizovaných nabídek:	2	50
Počet nerealizovaných nab.:	2	50
Počet rozhodnutých nabídek:	0	0





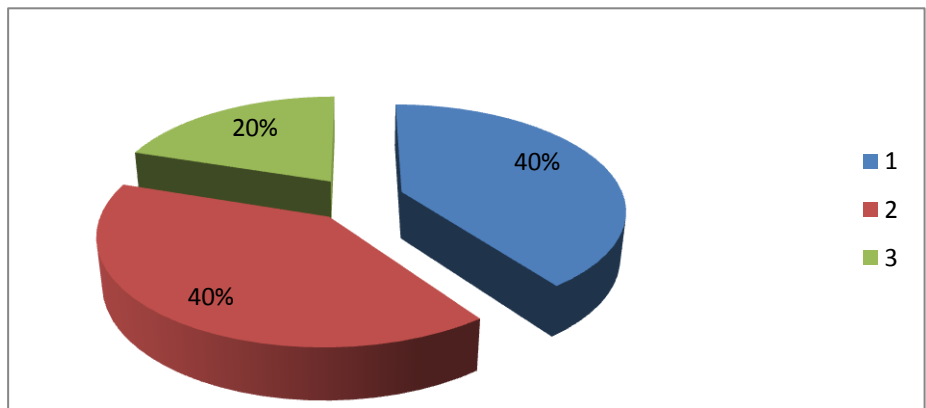
Úspěšnost cenových nabídek pro **STRABAG a.s.**

Celkový počet nabídek za r. 2013	6	
		%
Počet realizovaných nabídek:	3	50
Počet nerealizovaných nab.:	2	33
Počet rozhodnutých nabídek:	1	17



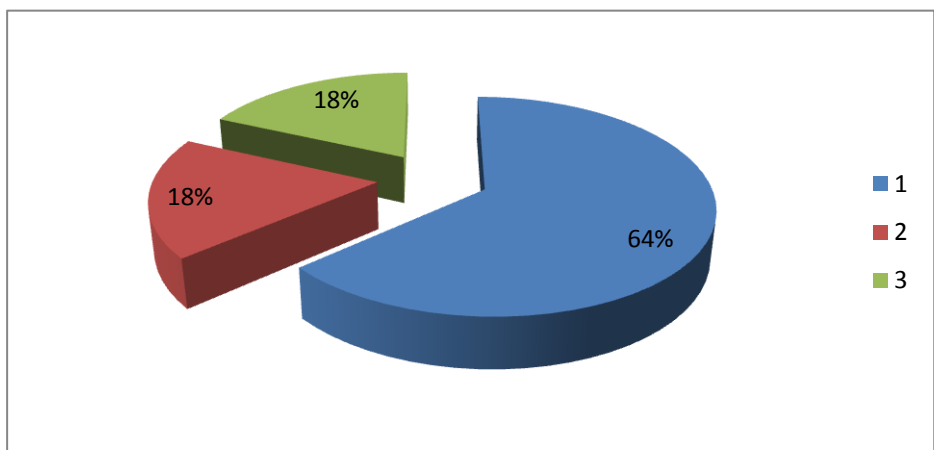
Úspěšnost cenových nabídek pro **Swietelsky s.r.o.**

Celkový počet nabídek za r. 2013	5	
		%
Počet realizovaných nabídek:	2	40
Počet nerealizovaných nab.:	2	40
Počet rozhodnutých nabídek:	1	20



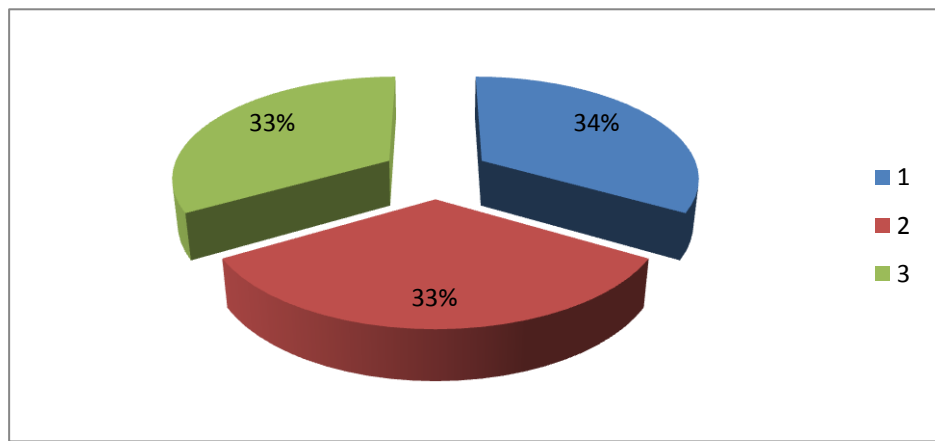
Úspěšnost cenových nabídek pro **EUROVIA a.s.**

Celkový počet nabídek za r. 2013	11	
		%
Počet realizovaných nabídek:	7	64
Počet nerealizovaných nab.:	2	18
Počet rozhodnutých nabídek:	2	18



Úspěšnost cenových nabídek pro **Bögl a Krýsl k.s.**

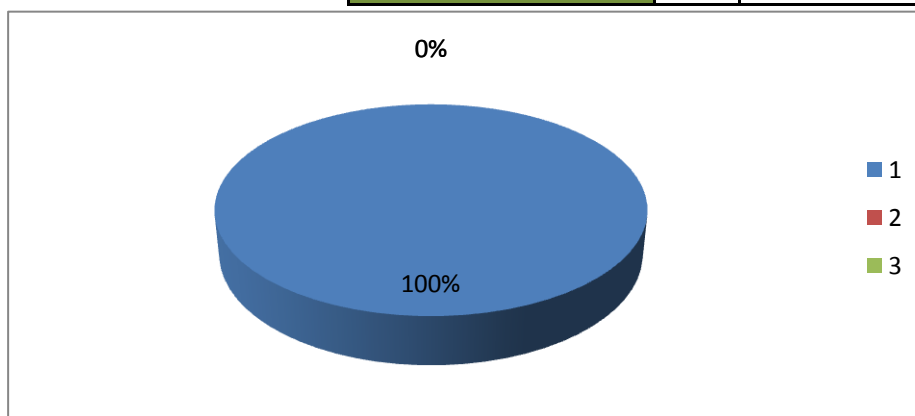
Celkový počet nabídek za r. 2013	3	
		%
Počet realizovaných nabídek:	1	34
Počet nerealizovaných nab.:	1	33
Počet rozhodnutých nabídek:	1	33



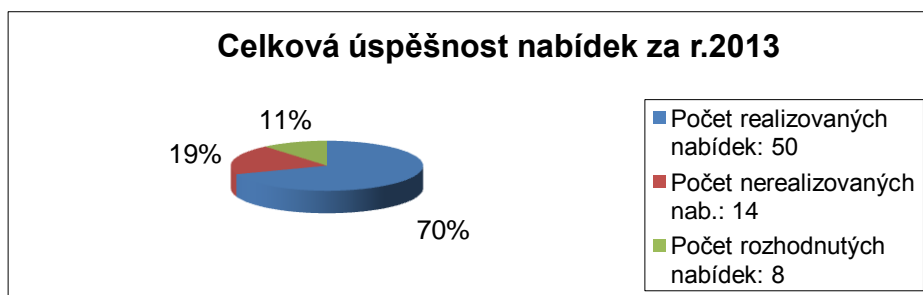
Úspěšnost cenových nabídek u **ostatních stavebních společností**

(Syner, Skanska, SMP, TS Mont)

Celkový počet nabídek za r. 2013	3	
		%
Počet realizovaných nabídek:	3	100
Počet nerealizovaných nab.:	0	0
Počet rozhodnutých nabídek:	0	0



<b>Tabulka celkové úspěšnosti nabídkových řízení v r. 2013</b>	72	
		%
Počet realizovaných nabídek:	50	70
Počet nerealizovaných nab.:	14	19
Počet rozhodnutých nabídek:	8	11



**Příloha L: Plán poskytování finančních prostředků na zabezpečování zdrojů  
r. 2009-2014**

Finanční prostředky	plán 2009	skutečnost 2009	plán 2010	skutečnost 2010	plán 2011	skutečnost 2011	plán 2012	skutečnost 2012	plán 2013	skutečnost 2013	plán 2014
objem výroby	70000000	59087025	80000000	81500000	60000000	20300000	35000000	35000000	20000000	9963847	15000000
materiál na zakázky	40000000	27000000	20000000	14845000	12000000	14069000	1700000	18000000	8000000	2054798	6500000
služby výrobní povahy	10000000	12343293	6000000	17820000	13000000	1187522	3500000	4945000	2200000	2169021	2400000
drobný materiál	250000	206000	160000	245000	104000	96733	135000	111800	56000	65047	75000
nafta	450000	458000	400000	182000	182000	389326	490000	553000	302000	252196	301000
natural	80000	14800	15000	16000	16000	42566	54000	68000	45000	37554	44000
pracovní oděvy	60000	75000	60000	58000	57000	71287	120000	55000	24000	18023	18600
spotřeba el. Energie	240000	100000	100000	151000	151000	444571	480000	552185	480000	509000	512000
oprava a údržba aut	200000	271000	200000	278000	278000	172619	156000	356600	200000	99849	120000
oprava nemovitosti	3000000	2371000	560000	317000	316000	165195	157000	268000	420000	474211	380000
oprava nářadí	30000	0		5000	6000	87647	95000	10000	15000	29021	40000
telefonní poplatky	240000	239000	85000	165000	166000	137398	145000	141000	140000	108772	106000
ubytování montérů	260000	163000	150000	102000	102000	128741	235000	276000	125000	44060	75000
cestovné	200000	175000	165000	206000	206000	114089	220000	202000	101000	38344	90000
přepravné	250000	289000	240000	101000	102000	161185	230000	163000	131000	39520	75000
leasing	0	0		0	0					0	0
odborná školení	32000	18130	130000	147000	40000	30971	60000	15000	5000	41932	45000
mzdové náklady	2600000	3625000	3200000	17556000	3200000	3062179	3500000	3991000	1500000	2624022	2700000
sociální pojištění firma	670000	902000	800000	1280000	800000	764085	775000	993700	450000	574528	580000
zdravotní pojištění firma	250000	325000	288000	461000	288000	275068	295000	357700	180000	206829	208000
silniční dan	50000	44918	44000	43000	45000	43243	50000	48000	48000	44178	50000
pojištění aut a nemovitosti	200000	228000	228000	148000	148000	136538	145000	177000	177000	181443	180000
investice - Harcov vila	0	0	0		0					0	0
investice - Harcov hala	0	0	0		0					0	0
investice- Harcov hos.budova	0	0	0		0					0	0
investice - Harcov byt	0	0	0		0					0	0
nákup drobného materiálu	250000	91000	0	173000	174000	68368	72000	79000	81000	33942	55000
nákup strojního zařízení	200000	151000	160000	181000	181000			226000	260000	0	150000
nákup fir.aut	600000	253000	300000	435000	300000	1638000	395000	1199800		0	0
nákup výpočetní techniky	50000	0	5000	0		5600	45600		56000	0	55000

Příloha M: Zjišťovací dotazník o spokojenosti zákazníka – vzor

## ZJIŠŤOVACÍ DOTAZNÍK O SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

<b>OBJEDNATEL (zákazník):</b>						
<b>SOD Č.:</b>			<b>ZAKÁZKA:</b>			
<i>Účel: monitorování spokojenosti objednatele s plněním zakázky zhotovitelem za účelem zvyšování kvality a zjišťováním nových příležitostí pro zlepšování</i>						
	<b>HODNOCENÍ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Administrativní záležitosti</b> <small>(nabídka, smlouva, protokoly, atesty, certifikáty, ostatní dokumenty)</small>					
<b>2</b>	<b>Lidské zdroje</b> <small>(praxe, odbornost, komunikativnost, dodržování předpisů BOZP+PO)</small>					
<b>3</b>	<b>Zásobování</b> <small>(plynulost, vhodnost vybraného materiálu)</small>					
<b>4</b>	<b>Realizace dodávky-kvalita práce</b> <small>(dodržování technolog. postupů, norem, VTD, požadavků. stavbyvedoucího)</small>					
<b>5</b>	<b>Dodržení smluvených termínů</b> <small>(viz smlouva o dílo, harmonogram prací)</small>					
<b>Zlepšování- doporučení, náměty:</b>						
<i>Vyplnil za objednatele (zákazníka), razítko a podpis:</i>						
<i>Datum:</i>						

*\*Vyhovující označte křížkem*

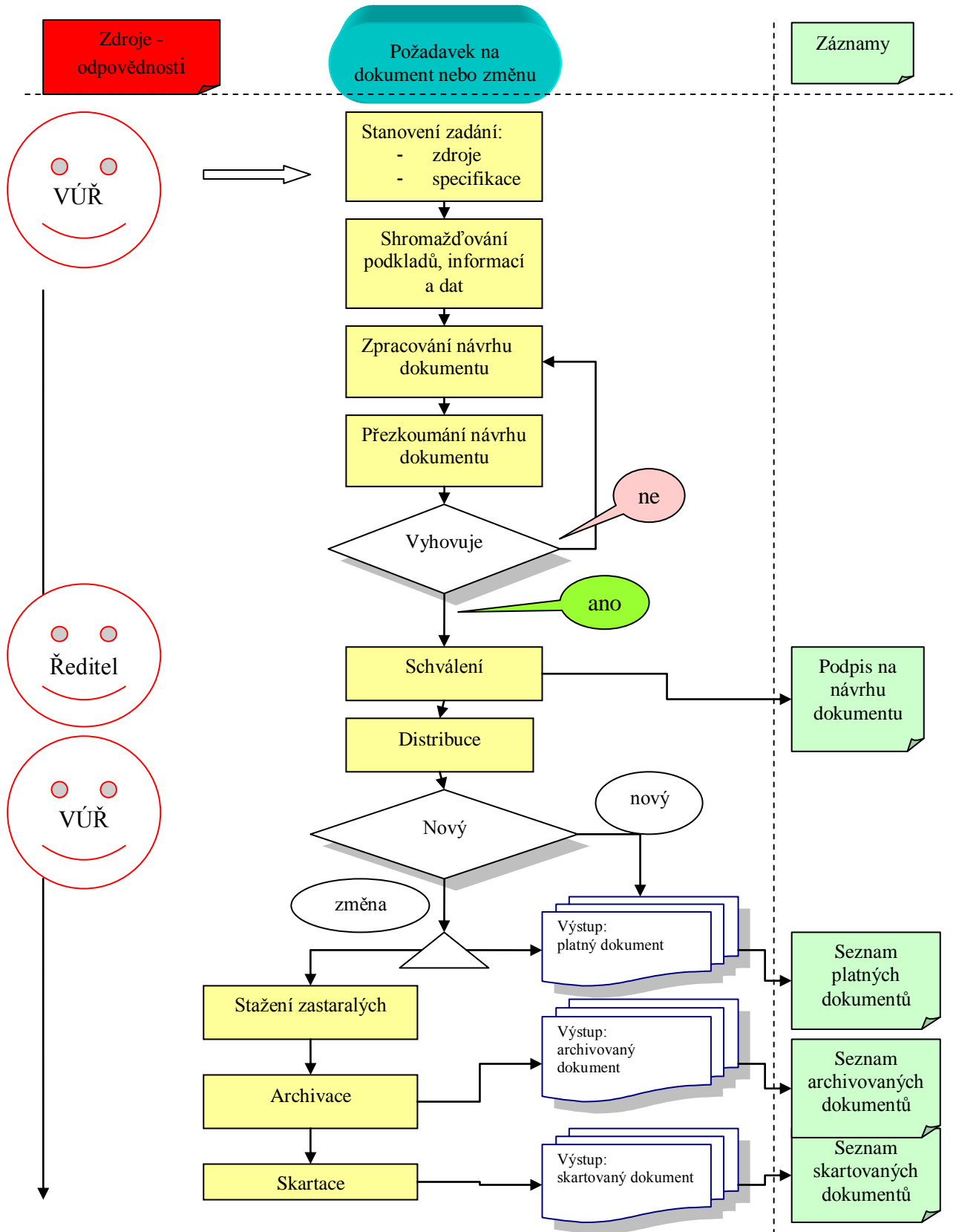
Známka pro hodnocení :

- 1 = velmi dobré
- 2 = vyhovující
- 3 = průměrné
- 4 = velmi slabé
- 5 = nevhovující

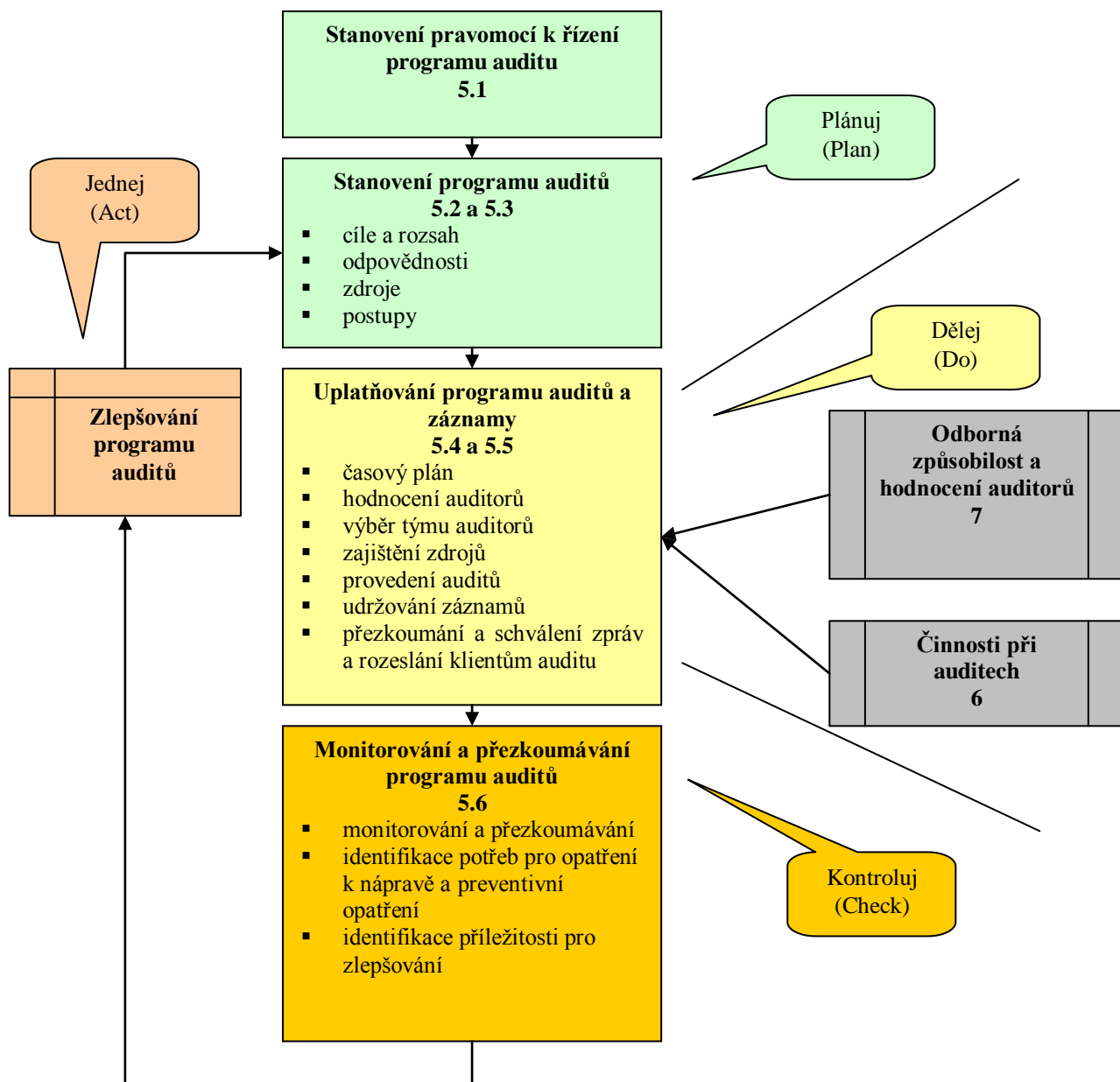
## Příloha N: Zjišťovací dotazník zaměstnanců

<b>Oblast vzdělávání:</b>		<b>ano</b>	<b>ne</b>
1	Je Vám osobně znám plán výcviku na kalendářní rok?	3	7
2	Jsou Vám pravidelně nabízeny možnosti rozvoje v oblasti vzdělávání?	0	10
3	Jsou centrálně sledovány doby platností profesní způsobilosti?	10	0
4	Domníváte se, že jsou informace z hodnocení výcviku dále použity pro zlepšování v oblasti výcviku?	0	10
5	Myslíte si, že jsou vynaložené prostředky v oblasti vzdělávání využívány racionálně?	3	7
<b>Oblast sociální:</b>		<b>ano</b>	<b>ne</b>
6	Je dostatečná pozornost věnována Vaším individuálním potřebám?	7	3
7	Jste spokojen s vybavením pracoviště a osobními pracovními pomůckami?	10	0
8	Myslíte si, že využíváte pracovní dobu organizovaně a dostatečně?	10	0
9	Myslíte si, že byste si zasloužil za kvalitu a množství Vaší práce vyšší plat?	7	3
10	Je ve společnosti zajištěn profesní růst?	0	10
<b>Oblast pracovní vztahy:</b>		<b>ano</b>	<b>Ne</b>
11	Jsou informace k realizaci staveb předávány z vedení přesně a včas?	8	2
12	Jsou v kolektivu na pracovišti dobré mezilidské vztahy?	6	4
13	Je věnována ze strany vedení společnosti dostatečná pozornost Vašemu názoru?	2	8
14	Myslíte si, že můžete v kolektivu uplatnit svůj názor?	9	1
15	Máte v rámci pracovní činnosti pocit seberealizace?	2	8

**Příloha O: Proces řízení dokumentace**



## Příloha P: Proces řízení auditů





**Příloha R: Porovnání modelů kvality**

<b>QC ↔ QA ↔ TQM &amp; EFQM Excellence Model</b>			
Charakteristiky	<b>Kontrola kvality (QC)</b>	<b>Zajišťování kvality (QA)</b>	<b>TQM EFQM Excellence Model</b>
Funguje skrz	Standardy	Systémy	Lidé
Smysl (účel)	Konzistence	Účinnost	Účinnost (výsledky)
Mechanismus	Zpětná vazba	Pokročení vpřed	Vztah
Soustředění	Výkon	Vstup /Proces (průběh)	Výsledek (sociální odpovědnost organizace)
Odpovědnost	Inspekce	Každá jednotka	Všichni
ŘÍZENÍ KVALITY PODLE NORMY NEBO MODELU (příklady)	ISO 9001:1987 ISO 9001:1994 ISO 9001:2000	ISO 9001:2008 ISO 14001:2004 PDCA model Ishikawa diagram KAIZEN model	ČSN EN ISO 9001:2008 ČSN EN ISO 14001:2005 <b>EFQM Excellence Model</b> PRIMO-F model PDCA model

**Propojení mezi ISO 9001:2008 a Modelem excelence EFQM**

<b>kritické</b>	<b>vedlejší (sekundární)</b>	<b>nepřímé</b>	<b>záznam</b>
1. VEDENÍ+ 5. PROCESY	2. STRATEGIE + 3. LIDÉ + 4. PARTNEŘI A ZDROJE + 6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY + 9. EKONOMICKÉ VÝSLEDKY	7. LIDÉ – VÝSLEDKY	8. SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

**Příloha S: Model pěti kapitálů – rámec pro udržitelnost**

