

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management kvality s akcentem na lidský kapitál

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:

Radka Rohlíčková

Akademický rok: 2011/2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka ROHLÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **E10434**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Management kvality s akcentem na lidský kapitál**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakterizovat systém managementu kvality a objasnit význam lidského faktoru v tomto systému. Implementovat systém managementu kvality ve vybrané organizaci.

Metodika:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Teoretická část - význam managementu kvality, základní principy a požadavky,
3. Praktická část - implementace systému managementu kvality ve vybrané organizaci,
4. Zhodnocení současné situace, projekty zlepšování v systému kvality a posouzení jejich přínosu pro organizaci.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Analýza současného stavu systému kvality ve vybrané organizaci se zaměřením na lidské zdroje, 4. Proces postupného zlepšování v systému řízení kvality, 5. Zhodnocení stavu po zavedení systému, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*, Management Press, Praha 2002, 282 s., ISBN 80-7261-071-6
NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní management jakosti, principy, postupy, metody*, Management Press, Praha 2008, 377 s., ISBN 978-80-7261-186-7
PLURA, J.: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha, Computer Press, 2001, 244 s., ISBN 80-7226-543-1
PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, Ostrava, DT 2006, 148 s., ISBN 80-02-01868-0
PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava, DT, 2002, 241 s., ISBN 80-02-01490-1

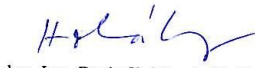
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


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

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Management kvality s akcentem na lidský kapitál“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

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

V Benešově dne 26. 3. 2012

.....
Radka Rohličková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji touto cestou vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a konzultace. Současně děkuji i managementu firmy GEFOS a.s. za vstřícný přístup při vypracování praktické části této práce.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1	VÝZNAM EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU KVALITY	9
2.2	KVALITA JAKO KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚŠNOSTI A ZDROJ PŘÍNOSŮ	13
2.3	PRINCIPY MANAGEMENTU KVALITY	14
2.4	KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY NA BÁZI NOREM ISO	21
2.5	STRUKTURA A CHARAKTER POŽADAVKŮ NOREM SOUBORU ISO	22
2.6	LIDSKÝ FAKTOR V MANAGEMENTU KVALITY	25
2.6.1	<i>Význam realizace personálního řízení</i>	26
2.6.2	<i>Synergie organizační kultury s celopodnikovými cíli</i>	26
2.6.3	<i>Charakteristické rysy obsahu kultury podporující kvalitu ve vztahu k chování managementu</i>	27
3	CÍLE A METODICKÝ POSTUP	29
3.1	HLAVNÍ CÍL PRÁCE	29
3.2	DÍLČÍ CÍLE PRÁCE	29
3.3	PRACOVNÍ POSTUP	29
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	32
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ	32
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
4.3	ŘÍZENÍ KVALITY VE SPOLEČNOSTI	34
5	SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY VE VYBRANÉ ORGANIZACI	36
5.1	POŽADAVKY NA DOKUMENTACI	36
5.2	ZÁKLADNÍ PROCESY A JEJICH VZÁJEMNÉ VYMEZENÍ	36
5.3	ODPOVĚDNOST VEDENÍ ORGANIZACE	38
5.3.1	<i>Osobní angažovanost a aktivita managementu</i>	38
5.3.2	<i>Politika kvality</i>	38

5.3.3	<i>Odpovědnost, pravomoc, komunikace</i>	39
5.3.4	<i>Přezkoumávání systému managementu</i>	39
5.4	MANAGEMENT ZDROJŮ – ANALÝZA PROCESU LIDSKÉ ZDROJE	39
5.4.1	<i>Charakteristika lidských zdrojů ve společnosti</i>	39
5.4.2	<i>Lidský faktor v managementu kvality – naplněnost procesu</i>	41
5.4.3	<i>Personální plánování</i>	44
5.4.4	<i>Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců</i>	44
5.4.5	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	46
5.4.6	<i>Vzdělávání</i>	48
5.4.7	<i>Osobní portál zaměstnanců</i>	51
5.4.8	<i>Trend vývoje v procesu lidské zdroje – další projekty zlepšování a jejich hodnocení</i>	53
6	ZÁVĚR	56
7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	59
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK	61
8.1	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
8.2	SEZNAM TABULEK	61
9	PŘÍLOHY	62

1 ÚVOD

V mnoha výrobních odvětvích i v oblasti poskytování služeb se organizace pohybují často v náročném konkurenčním prostředí. Uspěť a trvale rozšiřovat své aktivity, to pro organizace znamená poskytovat produkty špičkové kvality v minimálním čase a s akceptovatelnými náklady. Moderně pojaté systémy managementu kvality, v organizacích vhodně aplikované, mohou tyto kritické faktory úspěšnosti významně podporovat.

V současnosti existují v České republice tisíce organizací, které své systémy managementu kvality mají certifikovány. Pro velkou část z nich jsou ale stále pouze formální nutností, tolerovanou vedením organizací jen z důvodu povinnosti tyto certifikáty dokladovat při sjednávání obchodních aktivit. Na druhou stranu, zatímco v polovině devadesátých let se pouze tušil budoucí potenciál kvality a někteří ho již tehdy považovali za klíčový faktor úspěšnosti, dnes se z kvality stal nezbytný požadavek, který nemůže být ignorován v žádné z oblastí našeho života.

Úporná snaha o zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran prostřednictvím naplňování náročných strategických záměrů, snižování nákladů a zlepšování výkonnosti procesů, potřeba dělat věci rychle a hned napoprvé dobře, se stala neměnnou veličinou pro všechny organizace, které chtějí v neustále se měnícím tržním prostředí uspět.

Zároveň je možné jednoznačně konstatovat, že lidé – zaměstnanci a zejména jejich kvalita, hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Současná praxe řízení lidských zdrojů již přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od těch méně úspěšných odlišují především způsobem, jakým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysokému a kvalitnímu výkonu, k pozitivnímu vztahu k organizaci a konečně i k trvalému posilování identifikace svých zaměstnanců s podnikovými cíli.

Cílem bakalářské práce s názvem „Management kvality s akcentem na lidský kapitál“ je analýza systému řízení kvality ve společnosti GEFOS a.s. s o hledem na proces řízení

lidských zdrojů. Nad rámec zhodnocení úrovně zavedeného systému řízení kvality, je práce zaměřena na proces lidské zdroje, protože je zřejmé, že oblast personálního řízení úzce souvisí s potenciálem zvyšování hodnoty produktu. Konkrétně, v případě jmenované společnosti, hodnoty poskytovaných služeb a jejich vnímání zákazníkem včetně postavení společnosti v tržním prostředí.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Současný vývoj průmyslu a služeb přináší stále rostoucí požadavky na management kvality. Ke stěžejním součástem managementu kvality se řadí plánování a neustálé zlepšování kvality. Orientace na tyto oblasti je plně v souladu se současným vývojem v oblasti managementu kvality, jež se promítá jak do požadavků jednotlivých zákazníků, tak do požadavků mezinárodních norem. Zcela zřetelné je to zejména v požadavcích na systémy managementu kvality podle revidovaných mezinárodních norem souboru ISO 9000:2000. Naplánovaná kvalita a způsob jejího zabezpečení však nemohou zůstat neměnné. Je potřeba usilovat o neustálé zlepšování kvality, které je v současné době nezbytným atributem udržení konkurenceschopnosti firem [11].

2.1 Význam efektivního managementu kvality

S ohledem na celosvětovou působnost norem řady ISO 9000 se, za svým způsobem oficiální, považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2000, která hovoří, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Tato definice nemusí být pro každého okamžitě srozumitelná, je proto vhodný stručný výklad [8]:

- v definici je uveden výraz „stupeň“, což činí z kvality měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat;
- požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy;
- výraz „inherentní charakteristika“ patří takovému znaku výrobku, služby apod., který je pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém nebo výkon pro jakýkoliv motor).

Pokud se tedy nad těmito výrazy a jejich propojením ve výše citované definici zamyslíme, musíme dojít k jednotnému názoru, že **kvalitu představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny**. Zmíněnou definici však nelze

považovat za neměnnou a strnulou. Tak jako všechno kolem nás, vyvíjí se chápání a vztah ke kvalitě.

Další oficiální pojem, který je nedílnou součástí výše uvedeného mezinárodního standardu, je definován jako „*koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče kvality*“. Těchto činností je celá řada a mohou se členit do čtyř hlavních souborů, označovaných jako **plánování, řízení, prokazování a zlepšování kvality**. Zatímco **plánování kvality** je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti kvality dosáhnout a s jakými metodami a zdroji, **řízení a prokazování kvality** jsou oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení kvality jde např. o samo řízení výroby, řízení měřících zařízení, nakupování apod. A nejdůležitějšími činnostmi při prokazování kvality jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. **Zlepšováním kvality** se pak chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně (např. k vyšší kvalitě produktů, procesů, k vstřícnějšímu chování personálu apod.).

Tyto čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností pak nemohou být v organizacích prováděny bez vzájemné koordinace a harmonizace v rámci tzv. systémů managementu kvality.

Mezi manažery téměř všech našich i zahraničních organizací panuje v současné době poměrně vzácná shoda v pohledu na to, co jsou tzv. kritické faktory úspěšnosti. Obvykle jsou v této souvislosti uváděny: kvalita, náklady, čas a znalosti; viz schéma na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Kritické faktory úspěšnosti organizací



Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

Náklady zde reprezentují snahu splnit požadavky s co nejmenší spotřebou zdrojů. A dosáhnout toho co nejrychleji, to zase souvisí s faktorem času. Navíc se potvrzuje, že schopnosti organizací poskytnout co nejrychleji a s minimálními náklady svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám to, co potřebují a očekávají, lze opravdu dosáhnout jen za předpokladu dostatečného počtu skutečně odborně způsobilých a vhodně motivovaných zaměstnanců.

Význam efektivního a účinného managementu kvality potvrzuje skutečnost, že kvalita se stala jedním z respektovaných faktorů úspěšnosti. A to z následujících důvodů.

a) Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků

Firmy s moderními systémy managementu kvality skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s pouhou tradiční orientací na prokazování kvality prostřednictvím technické kontroly.

b) Management kvality je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů
Výzkumy realizované v minulých letech v zemích Evropské unie ukázaly, že asi 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké kvality výrobků a služeb.

c) Kvalita je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií
Typickým příkladem z této oblasti je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti. Stroje a zařízení v poruchovém prostoji přirozeně nepřinášejí žádné pozitivní efekty, naopak pohlcují náklady na opravy, vážou neproduktivně kapitál apod.

d) Kvalita ovlivňuje i makroekonomické ukazatele
Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy pro podrobné sledování dopadů zlepšování kvality svých produktů na makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod.

e) Kvalita je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje
Strategickým cílem je harmonické sladění ekonomického růstu, sociální spravedlnosti, odpovědnosti a stavu životního prostředí.

f) Kvalita a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby
Téměř všechny vyspělé země včetně České republiky mají pro tuto oblast závaznou legislativu. Orgány státní správy se v mnoha zemích začaly touto problematikou vážně zabývat zejména z toho důvodu, že dlouhodobé zkušenosti ukazovaly, že nejúčinnější formou, jak motivovat výrobce k produkci výrobků, jež nepoškodí uživatele, je vymáhání vysokých náhrad.

Tento výčet argumentů beze sporu deklaruje, že díky existence převisu nabídky nad poptávkou, kde se navíc neustále zkracují inovační cykly mnohých produktů a kde tzv. globalizace ekonomiky je neúprosnou realitou, má a v budoucnosti bude mít i nadále svou důležitou roli i to, co je nazýváno managementem kvality [7].

2.2 Kvalita jako kritický faktor úspěšnosti a zdroj přínosů

Moderní systémy managementu kvality jsou schopny generovat velmi zajímavé a dlouhodobé efekty. Zásadním pozitivně vnímaným efektem je nabídka a vyšší hodnoty zákazníkům. Tyto hodnoty znamenají pro zákazníky cokoliv, co jim pomůže vyřešit jejich momentální potřeby a naplnit jejich očekávání, zejména pak:

- zvýšenou schopnost výrobků a služeb plnit požadavky,
- snížení ekologické zátěže,
- úsporu nákladů na používání produktů
- zvýšení prestiže u jiných zainteresovaných stran,
- přenesení problémů a starostí zákazníka na dodavatelské organizace,
- nabídku poradenských a dalších služeb,
- zvýšení rychlosti odezvy na změny v požadavcích,
- image dodavatelské organizace,
- zlepšenou vzájemnou komunikaci s dodavateli,
- pozitivní změny v dostupnosti produktů,
- pozitivní cenové pohyby,
- zvýšení pohodlí při používání výrobků apod.

Z toho posléze vyplývají i reálné přínosy, vyvolané efektivními a účinnými systémy managementu kvality. Tyto pozitivní efekty lze rozčlenit podle zainteresovaných stran (uvedeno v tabulce č. 1). Očekávané přínosy jsou však v poloze jakýchsi vyslovených hypotéz, které je nutné reálně potvrdit, jakkoliv se zdají být logické [8].

Tabulka 1: Přínosy zavedení systému managementu kvality pro zainteresované strany

Zainteresaná strana	Očekávané přínosy
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none">- zlepšená včasnost dodávek- zvýšená důvěra v dodavatele- snížení nákladů na životní cyklus- snížení objemu stížností apod.
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	<ul style="list-style-type: none">- vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace- lepší perspektivy na trzích

	<ul style="list-style-type: none"> - jasné vymezení pravomocí a odpovědností - vyšší transparentnost systému managementu apod.
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšené pracovní prostředí - jasné vymezení odpovědností a pravomocí - vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy - zlepšená úroveň interní komunikace - zlepšení v procesech řízení lidských zdrojů apod.
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů - dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli - sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu kvality apod.
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená výkonnost organizací (tj. vyšší objem odvedených daní) - snižování nezaměstnanosti - respektování legislativních požadavků - snazší orientace při výběrových řízeních

Zdroj: Nenadál, Noskviečová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

2.3 Principy managementu kvality

Aby byl jakýkoliv systém managementu kvality pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management kvality staví.

Pod pojmem „princip“ je třeba chápat základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu kvality.

Je zřejmé, že i principy managementu kvality procházejí určitým vývojem, což je patrné při porovnání dvou publikací zkušených autorů, předních domácích odborníků v oboru managementu kvality. Kolektiv autorů [7] ve své publikaci popisuje osm základních

principů managementu kvality, a to v souvislosti s koncepcí TQM. Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako například koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Druhá publikace téměř shodného názvu díla, od stejného kolektivu autorů, vydaná o 3 roky později [8] již konstatuje, že v současnosti je obecně respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu kvality organizací. *Níže porovnání těchto principů v časovém vývoji:*

1. Princip orientace na zákazníka	Zaměření na zákazníka
2. Princip vedení lidí a týmové práce	Vůdcovství
3. Princip partnerství s dodavateli	Zapojení zaměstnanců
4. Princip rozvoje a angažovanosti lidí	Učení se
5. Princip orientace na procesy	Flexibilita
6. Princip neustálého zlepšování a inovací	Procesní přístup
7. Princip měřitelnosti výsledků	Systémový přístup k managementu
8. Princip odpovědnosti vůči okolí	Neustálé zlepšování
9.	Management na základě faktů
10.	Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
11.	Společenská odpovědnost

Z porovnání vyplývá, že nezměněn byl pouze první princip. Druhý princip „Vedení a týmová práce“, byl rozčleněn na principy „Vůdcovství“ a „Zapojení zaměstnanců“. Následující pojem „Partnerství s dodavateli“ byl pouze přejmenován na „Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli“. Čtvrtým princip „Rozvoj a angažovanost“ prošel rovněž vývojem a transformoval se na zásadu „Učení se“ a „Flexibilitu“. Důležitost pojmu procesní řízení je patrná ve změně názvu původně pátého principu „Orientace na procesy“. U dalšího principu bylo vypuštěno slovo inovace, ovšem neznamená to nic jiného, než že inovace jsou nezbytnou součástí jak „Neustálého zlepšování systému“, tak i „Systémového přístupu“, jak pojednává nově definovaný princip. Současně tak došlo k nahrazení principu „Měřitelnosti výsledků“ definováním zásady „Managementu

na základě faktů“. Osmý princip „Odpovědnosti vůči okolí“ byl pouze přejmenován na „Společenskou odpovědnost“ a nutno dodat, že i oblast tohoto managementu pod světovým názvem CSR (Corporate Social Responsibility) je v současné době možné certifikovat dle mezinárodní normy SA 8000:2001.

Nezbytné je zmínit, že pořadí, ve kterém jsou tyto principy seřazeny, vůbec nereflektuje jejich významnost. **Podstata principů** je uvedena níže [8].

→ **Princip zaměření na zákazníka**

Pojem „zákazník“ definuje vhodně norma ČSN EN ISO 9000:2009; zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: *externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé upokojování požadavků externích zákazníků.*

→ **Princip vůdcovství**

Tento princip je bezesporu jedním z klíčových i pro fungující systémy managementu kvality. Podstata je obsažena ve výroku o tom, že *řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.*

→ **Princip zapojení zaměstnanců**

Není sporu o tom, že organizace světové úrovně si uvědomují skutečnost, že právě znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za nejcennější kapitál. *Uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.*

URBAN [14], který se zabývá tvorbou a rozvojem organizačních systémů, uvádí, že rozšiřování pracovních míst usnadňuje přechod k „**řízení podle cílů**“, podporujícímu motivaci i výkon zaměstnanců. V rámci koncipovaného pracovního místa –

zahrnujícího větší počet vzájemně spjatých úkolů – má pracovník větší možnost vykonávat vše, co přispívá k jasně definovanému výsledku práce. Skutečné rozšíření pracovních míst nespočívá tak v tom, že by se k dosavadním pracovním úkolům prostě přidaly další; pracovní místa vytvářená na tomto základě jsou strukturována tak, aby co nejvíce vedla k uceleným výsledkům, podporujícím širší cíle organizační jednotky či firmy jako celku.

Podstatou tohoto řízení je dohoda mezi pracovníky a jejich nadřízených o cílech (časově termínovaných pracovních výsledcích či trvalých výkonových standardech), kterých by jednotliví pracovníci měli dosáhnout. Pracovníci jsou pak hodnoceni podle toho, nakolik úspěšně se jim stanovených cílů podařilo dosáhnout, nikoliv podle toho, jak vykonávají určité dílčí činnosti či dodržují předepsané postupy.

→ **Princip učení se**

Tento princip musí být v organizacích úzce spojen s předchozí zásadou zapojení zaměstnanců, protože jeho základ je obsažen v tvrzení, že *systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností, je východiskem k budoucím úspěchům organizace.*

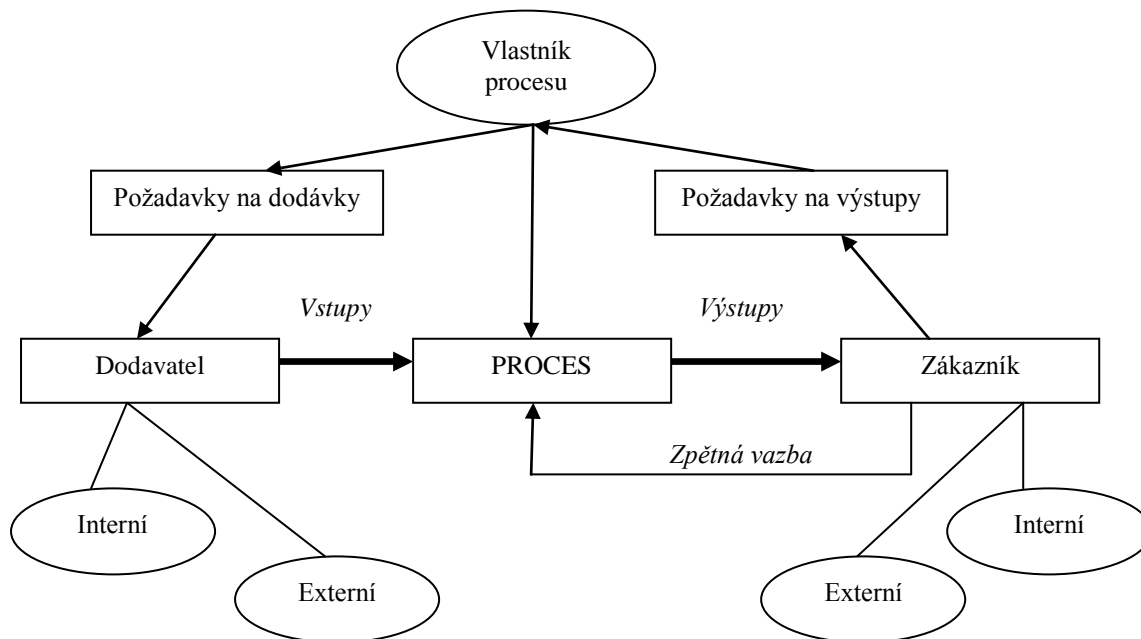
→ **Princip flexibility**

Podstatou tohoto principu je přímá vazba na jeden z efektů systematického učení se v organizacích: *současný i budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny.*

→ **Princip procesního přístupu**

Ukazuje se pravděpodobně jako zásadní pro efektivní vytváření a rozvoj jakýchkoliv manažerských systémů, tedy i systémů managementu kvality. Procesem se myslí soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Základní model procesu je uveden na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Základní model procesu



Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

Autoři DĚDINA a ODCHÁZEL [2] ve své publikaci uvádějí, že **proces** je možné definovat jako ucelené aktivity, které obvykle vyjadřují účast více činností (zapojení více pracovníků). Pro úspěšné použití procesního přístupu a následné procesní organizace je nezbytné identifikovat celý proces. To znamená definovat vstupy jako začátek procesu, prvky daného procesu, jeho výstupy jako jeho ukončení. Dále je nutné zjistit náklady, které proces vyvolává, čas jeho trvání a koordinátora celého procesu. K identifikaci procesů slouží různé metody, například modifikace postupných diagramů, strukturované analýzy procesu, kaskádových map, organigramů apod.

Podstatou tohoto principu je logické tvrzení v tom, že *organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy.*

Podle ZÁVADSKÉHO [15] procesní řízení můžeme definovat jako systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů

s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu. Podnikový systém se přitom chápe jako otevřený dynamický systém, kterého základními prvky jsou činnosti. Subsystem tvoří procesy, které vznikají logicko-návazným spojováním jednotlivých činností. Vazby a jejich úroveň mezi jednotlivými prvky systému navzájem a prvky systému a nadsystémem, který je v okolí, představují ukazatele výkonnosti procesů vázané na dané procesní atributy. Autor člení procesní řízení na tři základní složky, a to na: 1. principy, 2. obsah a 3. metody a koncepce založené na procesním přístupu.

→ **Princip systémového přístupu k managementu**

V návaznosti na princip procesního přístupu je možno konstatovat, že *identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace*. V praxi to kromě jiného znamená, že systém managementu kvality musí být souborem na sebe navazujících procesů – vlastníci procesů tak budou muset zvládnout role dodavatelů i zákazníků zároveň, protože musí být dosaženo stavu, kdy hmotné a informační výstupy z jednoho procesu budou současně vstupy alespoň do jednoho procesu následujícího.

Procesními diagramy se zabývá i URBAN [14], který popisuje jejich odlišnost od diagramů organizačních. Zatímco základní organizační diagramy zachycují především způsob rozdělení práce a pravomocí v organizaci, procesní diagramy zachycují vztahy v organizaci z pohledu průběhu pracovních postupů a jejich vzájemných návazností. Graf představující organizaci z procesní perspektivy (v případě podrobného zachycení procesů bývá označován jako procesní mapa) může například zachycovat každý z hlavních kroků či prováděných úkolů od okamžiku, kdy organizace získá od zákazníka zakázku, až k okamžiku, kdy platba za provedenou zakázku přišla na bankovní účet organizace. Procesní diagramy či mapy mohou mít ve srovnání s grafy organizační struktury poněkud složitější podobu, jejich tvorba však usnadňuje pochopení pracovních postupů a může se stát základem i pro provádění změn organizační struktury, především těch, které se snaží zjednodušit vzájemnou spolupráci a komunikaci v organizaci.

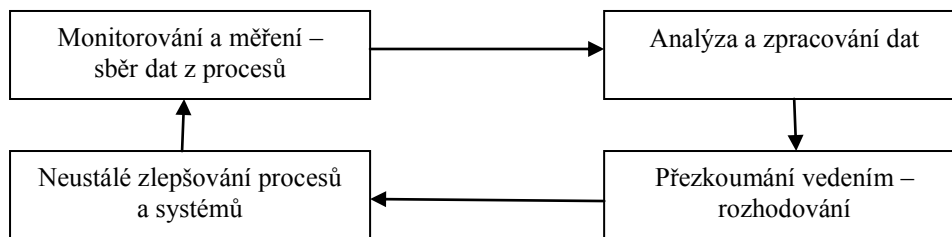
→ **Princip neustálého zlepšování**

Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.

→ **Princip managementu na základě faktů**

Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobjektivnější. Proto se vyžaduje, aby *efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací*, nikoli na pocitech a subjektivních názorech. Správná aplikace je popsána na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním



Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

→ **Princip vzájemně prospěšných vztahů mezi dodavateli**

Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci.

→ **Princip společenské odpovědnosti**

Poslední princip je podporován i oficiálními přístupy Evropské unie. Všechny organizace totiž mají svůj díl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí. *Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.*

V závěru tohoto přehledu základních principů je třeba formulovat i další princip, na kterém stojí a s ním i padá úspěch v tvorbě a rozvoji systémů managementu: **všichni řídicí pracovníci organizací a vrcholový management musí aktivně podporovat trvalý rozvoj a aplikaci těchto obecných principů managementu v prostředí svých organizací**, pokud nechtějí připustit zaostávání za světovým vývojem a celkovou degradaci organizace i jejích procesů a produktů.

2.4 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

Současná realita v mezinárodním obchodě je taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systémů managementu kvality, jež jsou konformní s požadavky norem ISO řady 9000, zejména pak s požadavky kritériální normy ISO 9001. Charakteristické rysy této koncepce jsou následující:

- normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na provaze výrobků. Jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost;
- normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.

Soustava norem ISO 9000:2000, která je v ČR zavedena jako ČSN EN ISO řady 9000 (česká verze byla vydána poprvé v roce 2001), je v současnosti tvořena základním souborem 4 norem.

ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

Norma uvádí do problematiky managementu kvality a definuje osm základních principů managementu kvality. Z principů, charakterizovaných v části 2.2 nezahrnuje princip flexibility, učení se a společenskou odpovědnost.

ISO 9001:2000 Systémy managementu kvality – Požadavky

Koncem roku 2008 byla tato norma revidována a vydána pod názvem **ISO 9001:2008**. Nepřinesla žádné zásadní změny, pouze vyjasňuje již existující požadavky původní

normy s vazbou na aplikaci právních a technických předpisů, pojem jakost nahrazuje slovem kvalita a nově klade důraz na řízení a hodnocení outsourcovaných procesů.

ISO 9004:2000 Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Smyslem této normy je rozvoj systémů managementu kvality nad rámec základních požadavků předchozí normy; právě ta je kritériem pro certifikaci nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. Organizace, které se principy této normy inspiroují a uvedou je do praxe, průběžně usilují o zlepšení efektivnosti a účinnosti svých procesů. I tato norma prošla v roce 2008 revizí s označením **ISO 9004:2008**. Zatímco byla původní norma chápána jako „Model kontinuálního zlepšování založeném na informacích o vnitřním a vnějším zákazníkovi“, revize nové normy se již vyznačuje podtitulem „Trvale udržitelný rozvoj založený na učení se a inovaci“.

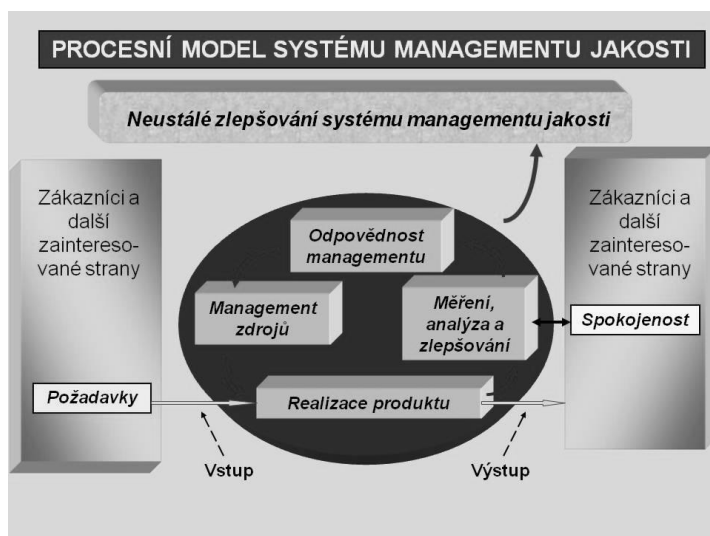
ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu kvality a environmentálního managementu.

Směrnice slouží jako návod k plánování a realizace auditů a je zpracovaná tak, že umožňuje praktickou aplikaci v integrovaném systému managementu.

2.5 Struktura a charakter požadavků norem souboru ISO

Základem pojetí koncepce norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že systémy managementu kvality už nejsou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Tím respektují princip procesního přístupu, který je zřetelný v tzv. **procesním modelu**, který je v těchto normách zvýrazněn a je uveden na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO



Zdroj: Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2008

Organizace musí být schopna uskutečňovat procesy, jež realizují požadavky zákazníků do podoby produktů splňujících tyto požadavky. Tyto procesy musí být plánovány, zabezpečeny odpovídajícími zdroji a řízeny s uplatněním zpětné vazby od zákazníků.

Tento procesní model umožnil v normách definovat **požadavky a doporučení, jež se týkají systémů managementu kvality v pěti kapitolách:**

- Kapitola 4: Systém managementu kvality
- Kapitola 5: Odpovědnost managementu
- Kapitola 6: Management zdrojů
- Kapitola 7: Realizace produktu
- Kapitola 8: Měření, analýzy a zlepšování.

Čtvrtá kapitola vytváří procesní a administrativní rámec celého systému. Vyžaduje, aby byly v organizaci definovány procesy, a aby byl celý systém vhodně dokumentován. **Pátá kapitola** je velmi zjednodušeným souborem požadavků na to, co by mělo v systémech managementu kvality dělat vrcholové vedení. **Šestá kapitola** je věnována potřebě řízení různých zdrojů, zejména pak lidských zdrojů. Nejrozsáhlejší kapitolou je **sedmá**, kde jsou vymezeny požadavky na všechny hlavní procesy organizací, od definování požadavků zákazníků přes návrh a vývoj, nakupování, výrobu

a poskytování služeb až po řízení měřících zařízení. Poslední **osmá kapitola** je odezvou na princip rozhodování na základě faktů, protože ukládá povinnost vykonávat různá měření a monitorování (včetně měření spokojenosti zákazníků a interních auditů), zpracovávat získaná data a těch posléze využívat k rozhodování o zlepšení.

Postup implementace procesní organizace a procesního řízení v organizaci:¹

- Vrcholový management definuje v organizaci politiku kvality, cíle a požadavky na systém managementu kvality podle potřeb organizace.
- Zdokumentujte procesy (např.: odpovědnost vedení, řízení lidských zdrojů, realizace produktu a měření, analýza a zlepšování) potřebné k dosažení zamýšlených výstupů.
- Určete vazby, rozhraní a posloupnost procesů.
- Vytvořte vývojové diagramy pro zmapování každého procesu.
- Určete vlastníky procesů, jejich odpovědnosti a pravomoci.
- Zpracujte Příručku kvality dle požadavků systému řízení kvality.
- Vytvořte dokumentaci podle požadavků normy ISO 9001.
- Plánujte činnosti potřebné k dosažení zamýšlených výstupů.
- Stanovte ukazatele pro monitorování a měření procesů a produktů.
- Definujte potřebné zdroje nezbytné k dosažení plánovaných výsledků u každé činnosti v procesu.
- Ověřte průběh procesů a činností oproti plánu.
- Implementujte indikátory žádoucího výkonu (monitorování a měření aktivit).
- Analyzujte ukazatele pro měření výkonnosti procesu.
- Zajistěte kontrolu účinnosti nápravná a preventivní opatření.
- Provádějte efektivní kontroly řízení.

¹ [Http://www.iso9001qualitysystem.com](http://www.iso9001qualitysystem.com) [online]. 2011 [cit. 2011-11-01] Poradenství/iso-9001/procesní řízení. Dostupné z WWW; < <http://www.iso9001qualitysystem.com/iso-9001-quality-system/iso-9001-process-approach> >

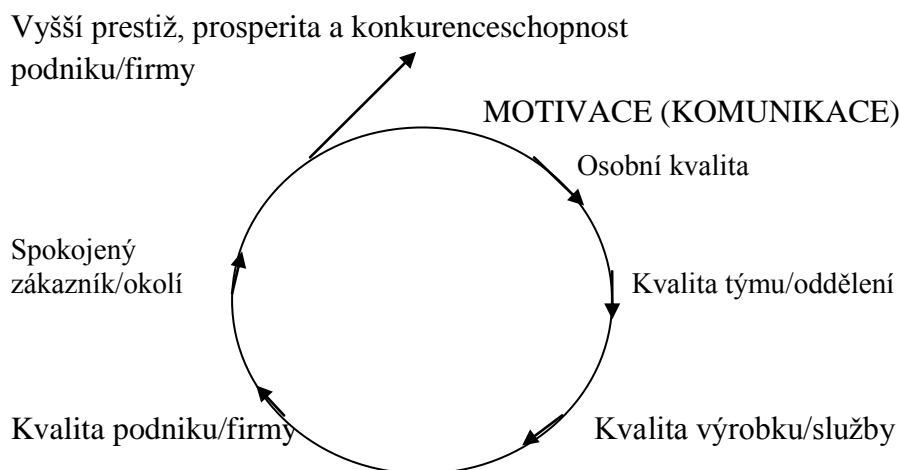
2.6 Lidský faktor v managementu kvality

Řízení lidských zdrojů (personální management) je neodmyslitelnou součástí podnikového řízení a nabývá na významu zejména v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů managementu kvality, integrované systémy řízení nevyjímaje.

Významnou součástí úspěšných organizací je tedy nejen zapojení všech zaměstnanců do celopodnikového řízení, ale především jejich vysoká „**osobní kvalita**“ (znalost a dovednost).

Z obrázku č. 5 je pak zřejmé, že pouze osobní kvalita uvolňuje řetězovou reakci zlepšování kvality, proces rozvoje kvality.

Obrázek 5: Osobní kvalita je základem všech ostatních aktivit



Zdroj: Růžena Petříková a kol.,2002

Vysoká úroveň osobní kvality přispívá k vysoké úrovni jednotlivých týmů, týmy s vysokou úrovní kvality pak zcela logicky produkují výrobky a služby vynikající kvality. Kvalita ve všech těchto oblastech vede ke kultuře kvality, která ovlivňuje kulturu nejen celé firmy, ale potažmo uspokojuje zákazníky i okolí. Spokojený zákazník znamená lepší finanční výsledek, lepší pověst (kladné reference), efektivnost, prosperitu a v neposlední řadě i velmi důležitou konkurenceschopnost dané organizace [10].

2.6.1 Význam realizace personálního řízení

Význam řízení lidských zdrojů vyplyne z toho, když na ně budeme nahlížet jako na proces, který – jako každý jiný firemní proces – má své vstupy, obsah a výstupy. Nezbytné je však podotknout, že proces řízení lidských zdrojů se obvykle nachází v klíčové skupině hlavních – základních procesů ve firmách. **Působení zaměstnance ve firmě vyžaduje systematickou pozornost zajišťování předpokladů k tomu, aby co nejlépe přispíval k naplňování poslání organizace.** Vedle tohoto podnikatelsky účelového významu **sílí v současnosti přesvědčení, že významem personálního řízení je zároveň i starost o vlastní rozvoj zaměstnance samotného.** Tato dvojedinost se odvíjí od existující situace na trhu práce a od hledání nástrojů, jak vývoj na trzích práce zvládnout. Jedním z klíčových paradigmat se stává **priorita zaměstnavatelnosti člověka** ve vztahu k prosté zaměstnanosti [9].

2.6.2 Synergie organizační kultury s celopodnikovými cíli

Úspěšné fungování „celopodnikového řízení“, založeného na synergických řešeních svých strategických záměrů, předpokládá jejich bezpodmínečné **promítnutí do aktivit každého pracovníka.** Dalším souvisejícím předpokladem je vytvoření takového **systemu sdílení znalostí**, který zajistí, aby znalosti existující na jednom místě v podniku byly využívány všemi v rámci celé firmy. Tento proces samozřejmě velmi úzce souvisí nejen s účinností týmové práce v podniku, ale velmi úzce souvisí rovněž s úrovní a rozvojem podnikové kultury [10].

Jedině prostřednictvím kompetentního řízení a vedení lze dosáhnout inovativní kultury, která na jedné straně své členy stmeluje a do určité míry chrání před nejistotou a chaosem, na druhé straně nebrání žádoucím změnám a dokáže se jim včas přizpůsobit.

2.6.3 Charakteristické rysy obsahu kultury podporující kvalitu ve vztahu k chování managementu

Chování managementu organizace má pro utváření kultury kvality v organizaci význam zcela zásadní. Ať už jde o jakoukoliv koncepci řízení kvality, oficiální deklarování politiky kvality a její prosazování v každodenním chování pracovníků organizace, je pro utváření žádoucí kultury organizace naprosto nezbytné. Management organizace by přitom neměl kvalitu pouze podporovat, ale měl by stát v čele iniciativ. Svým chováním, kritérii svého rozhodování atd. by přitom měl stále demonstrovat, že kvalita je v organizaci skutečnou prioritou. Zůstává-li na úrovni proklamací, chová-li se pasivně či dokonce v rozporu s tím, co deklaroval, jde o signály, které jsou pro členy organizace značně demotivující. Nejen teorie, ale i praxe jasně naznačuje, že „jak se...k jakosti staví vrcholové vedení firem, tak se k ní chovají i ostatní“ (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2002, s. 35) a že iniciace a podněcování musí přicházet „shora“. Jedině tak je možné očekávat iniciativu rovněž „zdola“.

Má-li být v organizaci dosaženo individuálně odpovědného a angažovaného chování pracovníků, směřující ke komplexní kvalitě, vyžaduje to ovšem nejen nasazení a odpovědnost členů managementu. Vyžaduje to také příslušný **způsob řízení organizace a vedení lidí**. Za důležité jsou přitom považovány především (Troy a Schein, 1995, Sinclair a Collins, 1994 a další) tyto aspekty:

- ✓ komunikace politiky a cílů kvality v rámci celé organizace, prosazování potřeby změn,
- ✓ zavedení a aplikace principů komplexní kvality do všech subsystémů řízení, včetně řízení lidských zdrojů (do hodnotícího systému, motivačního systému, do výběru pracovníků, systému adaptace pracovníků...),
- ✓ neustálá snaha o zpětnou vazbu, práce s informacemi „zevnitř“ i „zvenku“,
- ✓ vzdělávání a rozvoj pracovníků, trénink dovedností, včetně všech úrovní managementu (právě kvalita managementu je často bariérou účinnosti systému řízení kvality a utváření kultury kvality),
- ✓ aplikace participativního managementu (jako stylu řízení, který umožní a podpoří angažovanost a participaci pracovníků), přijetí nové role managementu,

- ✓ zmocňování/zplnomocňování pracovníků organizace,
- ✓ rozvoj týmového myšlení a týmové práce,
- ✓ cílené utváření organizační kultury podporující kvalitu a vhodné sociálně-psychologické atmosféry v organizaci (charakteristické vzájemným respektem, otevřenou komunikací, spoluprací...) [5].

3 CÍLE A METODICKÝ POSTUP

3.1 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je charakteristika systému managementu kvality a objasnění významu lidského faktoru v tomto systému.

3.2 Dílčí cíle práce

Dílčí cíl „C1“:

- Zmapování implementace systému managementu ve vybrané organizaci s vazbou na odpovědnost managementu, komunikaci a podporu procesního řízení.

Dílčí cíl „C2“:

- Analýza současného systému ve vybrané organizaci se zaměřením na proces lidské zdroje.

Dílčí cíl „C3“:

- Zachycení procesu postupného zlepšování v systému řízení kvality a vyhodnocení přínosu.

3.3 Pracovní postup

1. Studium odborné literatury:
 - a) Jaké jsou požadavky na systému managementu kvality, nástroje, principy.
 - b) Jaké jsou klíčové prvky v oblasti řízení lidských zdrojů.
 - c) Zdroje dat – literatura, normy, vlastní podklady z absolvovaných školení, internet.
2. Zpracování literární rešerše.
3. Příprava na praktickou část – sběr dat v terénu:
 - a) Dokumentace systému managementu kvality organizace.
 - b) Výsledky interních a externích auditů od Certifikačního orgánu
 - c) Vlastní zkušenost, rozhovory, pozorování.

V rámci praktické části byly informace čerpány z firemních materiálů (Příručka integrovaného systému řízení, navazující dokumentace k procesu Lidské zdroje, personální data), konzultace s předsedou představenstva společnosti, personální manažerkou a středním managementem (ředitelé divize, vedoucí středisek).

Autorka zároveň využila své praktické zkušenosti založené na dlouholeté praxi u společnosti.

4. Zpracování a vyhodnocení získaných dat.

Kritéria hodnocení vycházela z normy ČSN EN ISO 9001:2009 a v kontextu zaměření bakalářské práce bylo vycházeno ze tří následujících kapitol:

- ✓ kapitola 4 „Systém managementu kvality – Všeobecné požadavky“,
- ✓ kapitola 5 „Odpovědnost managementu“,
- ✓ kapitola 6 „Management zdrojů“.

Rozhovor s předsedou představenstva, personální manažerkou a zástupci středního managementu odpovídající shora uvedeným kapitolám byl zaměřen na prověrku následujících oblastí:

- Specifikace procesů potřebných pro systém managementu kvality a jejich praktická aplikace v rámci určení posloupnosti a vzájemného působení včetně určení kritérií a metod potřebných pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů.
- Monitorování a měření procesů s ohledem na dosažení plánovaných výsledků.
- Účast vrcholového vedení na aktivitách mající význam pro udržování účinného systému managementu kvality (Politika a Cíle kvality, stanovení pravomocí a odpovědností, komunikace, přezkoumávání funkčnosti systému managementu).
- Charakteristika lidských zdrojů ve společnosti, lidský faktor v managementu kvality a naplněnost procesu lidské zdroje s ohledem na zapojování a rozvoj zaměstnanců (kompetence, výcvik a plánování kariéry).

- Personální plánování obecně, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.
- Hodnocení zaměstnanců.
- Systém vzdělávání.
- Praktické uplatňování závazku neustálého zlepšování v procesu lidských zdrojů, vyhodnocení efektu optimalizačních projektů v procesu.

5. Tvorba vlastní práce:

- a) Charakteristika procesního řízení (procesní mapa, členění a popis procesů, forma řízení procesu lidských zdrojů v kontextu podnikové strategie)
- b) Situační analýza v návaznosti na koncepci personálního řízení organizace.
- c) Trend vývoje – zachycení projektů zlepšování (vymezení předpokladu rozvoje dané oblasti).

6. Vypracování závěru – naplnění cílů bakalářské práce.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Firma GEFOS a.s. (dále jen „GEFOS“) se již několik let řadí mezi největší firmy ve svém oboru v republice co do počtu zaměstnanců i ročního obrátu v praktické a obchodní činnosti.

Vzhledem k technickému a vysoce kvalifikovanému personálnímu obsazení je firma schopna:

- poskytnout komplexní služby v oboru **geodézie, fotogrammetrie, projekce, katastru nemovitostí, geoinformačních technologií** (*webové mapové portály – hardware, software, data*), **geografických informačních systémů**, a to na území celé České republiky i v zahraničí,
- zajistit prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů, příslušenství a systémů **firmy Leica Geosystems AG**, a to z pozice obchodního zastoupení pro ČR.

Územní členění:

Oblast Sever má svá pracoviště geograficky umístěna v Praze (zde je i sídlo firmy), Ostravě a Chebu. Oblast Jih působí v Českých Budějovicích (sídlo Oblasti), Táboře a Temelíně.

Dceřiné společnosti:

GEFOS-TRADE, spol. s r.o. sídlem v Českých Budějovicích

GEFOS SLOVAKIA, s.r.o., sídlem v Bratislavě, Slovenská republika

GEFOS POLSKA, s.r.o., sídlem v Krakově, Polská republika

4.1 Historický vývoj

Rok 1983 Geodetický odbor Vodních staveb Praha - VJET, který zahájil své práce v uvedeném roce na stavbě Jaderné elektrárny v Temelíně. Postupně převzal

a zabezpečil většinu geodetických prací spojených s touto náročnou investiční akcí.

Rok 1991 Provoz geodetických prací Vodních staveb Temelín

Rok 1994 Vznik dceřiné společnosti **GEFOS, s. r. o.**

(*geodetické a fotogrammetrické systémy*), která zajišťuje pro švýcarskou firmu Leica Geosystems (*Wild, Kern*) dovoz, prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů v ČR.

Rok 1995 Dochází ke spojení Provozu geodetických prací Vodních staveb Bohemia a dceřiné společnosti GEFOS, s.r.o. ve firmu GEFOS, spol. s r.o. se zapsaným základním jménem ve výši Kč 7,4 mil.

Rok 1998 K datu 1. 8. byla úspěšně dokončena transformace a společnost GEFOS, spol. s r.o. byla přeměněna na obchodní firmu **GEFOS a.s.**

Rok 2001 Členové představenstva se stávají spoluvlastníky firmy GEFOS a.s.

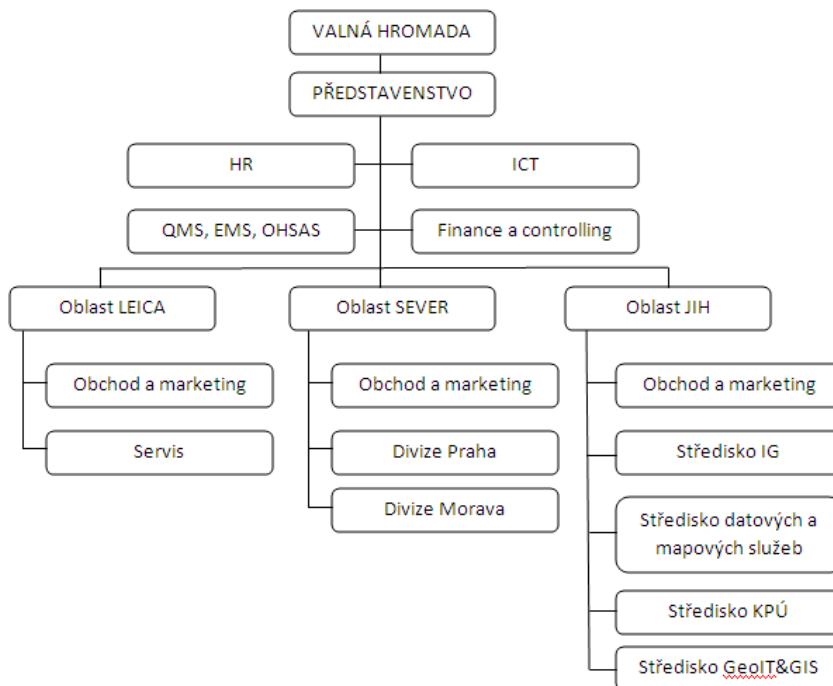
Rok 2002 Změna vlastníka, společnost **GEFOS a.s. se stává ryze českou firmou.**

4.2 Organizační struktura

Ve společnosti je aplikována **kombinovaná organizační struktura s vazbou na propojení funkcionální a divizní struktury.**

Hlavními znaky funkcionální struktury je členění jednotlivých útvarů organizace podle stejnorodých, příbuzných činností. Na nejvyšší úrovni podniku jsou vytvářeny funkční útvary v čele s funkčně specializovanými vedoucími. Oproti tomu je zřejmá divizní organizační strukturalizace Oblasti Sever, která se člení územně na Prahu a Moravu. Tato změna byla implementována vedením společnosti čerstvě, je nastavena od 1. 4. 2011. Krom očekávané vyšší efektivity divizí a vyšší flexibility vůči potřebám trhu lze očekávat rovněž efektivnější spolupráci mezi jednotlivými projektovými týmy uvnitř divizí (větší spolupráce, týmy sestavované dle typu a velikosti zakázek apod.); předpokládá se rovněž úspora nákladů.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj: autorka

Pozn:

- HR - lidské zdroje
- ICT - informační a komunikační technologie
- QMS, EMS, OHSAS - systém řízení kvality, péče o životní prostředí a systém bezpečnosti práce a ochrany zdraví
- IG - inženýrská geodézie
- KPÚ - komplexní pozemkové úpravy
- GeoIT&GIS – geoinformační technologie a geografické informační systémy

4.3 Řízení kvality ve společnosti

Systém managementu kvality odpovídající požadavkům normy ISO 9001 je ve společnosti zaveden a udržován již od roku 2001 na činnosti (Certifikát v Příloze č. 1):

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

Poslední uvedená činnost byla certifikována až v loňském roce nejen z hlediska rozšíření portfolia produktů, ale zejména pro zvýšení konkurenceschopnosti s ohledem na účast ve výběrových řízeních ve státní sféře (veřejné zakázky).

V roce 2003 došlo ve společnosti GEFOS a.s. k plynulému přechodu na procesní přístup, odpovídající požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2001, čímž došlo k upevnění pozice na trhu geodetických a fotogrammetrických prací zejména díky významnému kroku ve vztahu k zákazníkovi v rámci poskytování kvalitních služeb, který je rovněž od roku 2005 deklarován certifikovaným systémem environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005.

Začátkem roku 2011 byl zaveden systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN EN OHSAS 18001:2008. Současně tak došlo ke spojení již realizovaného systému řízení kvality a péče o životní prostředí do jediného, integrovaného systému řízení. Přínos pro společnost tkví zejména v dosažení vyšší úrovně profesionality a očekává se zlepšení tržního vnímání společnosti samotné.

Z předmětu certifikace je vyloučena kapitola 7.3 Návrhové a vývojové procesy. Validace procesů kapitoly 7.5.2 se z důvodu povahy zeměměřických prací nevyskytuje. Na konečnou kvalitu produktů nemá vlnětí vliv.

5 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY VE VYBRANÉ ORGANIZACI

5.1 Požadavky na dokumentaci

Veškerá platná dokumentace společnosti je zpracována tak, aby **zohledňovala princip integrovaného systému řízení (dále jen „ISŘ“)**, je uchovávána v elektronické podobě na vnitřní síti (serveru) v adresáři ISŘ s chráněnými přístupy (na čtení). Originály všech dokumentů jsou archivovány u manažera ISŘ. *Dokumentace zahrnuje:*

- ✓ Dokumentované prohlášení o politice a cílech kvality, environmentu a BOZP,
- ✓ Příručku integrovaného systému řízení,
- ✓ Dokumentované postupy dle norem ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001 (specifikace dokumentace je uvedena v **Kartách procesů**),
- ✓ Záznamy požadované normami (specifikace je dána „výstupy“ z jednotlivých procesů, ale i směrnic).

Hierarchy dokumentace je rozdělena do dvou úrovní, přičemž první úroveň popisuje systém řízení jako celek v Příručce ISŘ, definuje postupy vytvořené pro efektivní naplňování všech procesů a popisuje vzájemné působení a vazby mezi procesy. Součástí této úrovně jsou i Cíle společnosti (vazba na kvalitu) a Cíle EMS (environment management systém) a BOZP (bezpečnost práce), které jsou integrované.

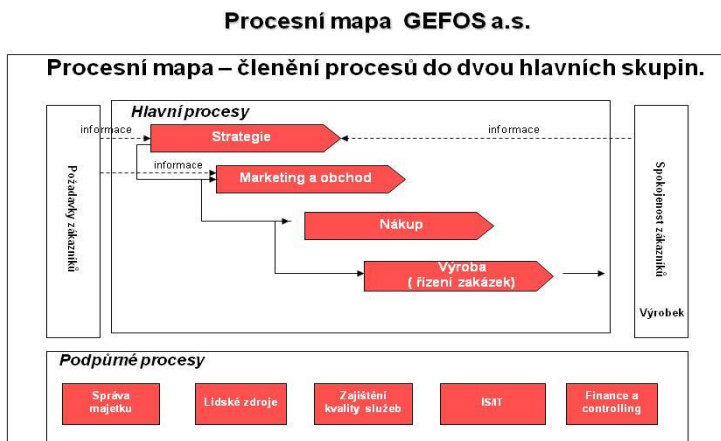
Ve druhé úrovni se nacházejí technicko-organizační předpisy (dále jen „TOP“), což jsou řídicí dokumenty definující konkrétní pravomoci, odpovědnosti a činnosti v jednotlivých procesech. Druhá úroveň je na serveru rozdělena do 9-ti adresářů, které svým názvem odpovídají vymezeným procesům.

5.2 Základní procesy a jejich vzájemné vymezení

Procesy byly navrženy na základě důležitosti pořadí jednotlivých činností ve společnosti a člení se na **4 hlavní** (Strategie, Marketing a obchod, Nákup a Výroba – řízení zakázek) a **5 podpůrných** (Správa majetku, Lidské zdroje, Zajištění kvality

služeb, IS/IT, Finance a controlling); **specifikace je uvedena v Procesní mapě společnosti.**

Obrázek 7: Procesní mapa GEFOS a.s.



Zdroj: firemní materiály

Hlavní i podpůrné procesy jsou stanoveny v Příručce ISŘ. Většina z nich je systematicky popsána v technicko-organizačních předpisech (TOP), které jsou vyznačeny **v procesních kartách**. Karty procesů systematicky definují poslání procesu včetně v něm obsažené dokumentace a zajišťují tak efektivní řízení jednotlivých procesů. Ukázka procesní karty bude součástí bodu hodnocení procesu Lidských zdrojů.

Projektem zlepšování procesů v kontextu tohoto bodu lze označit radikální změnu procesní mapy, která do roku 2006 zohledňovala pouze 3 hlavní procesy s vazbou na Marketing, Výrobu a Management. Cílem této změny byla zejména efektivnější kontrola v jednotlivých procesech a celkové zlepšení funkčnosti systému. Tohoto záměru bylo dosaženo.

5.3 Odpovědnost vedení organizace

5.3.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Účast vrcholového vedení, které klade důraz na aktivity mající zásadní význam pro vytváření a udržování efektivního a účinného systému řízení kvality, je zajištěna prostřednictvím:

- ✓ stanovení Politiky integrovaného systému řízení,
- ✓ pravidelnou tvorbou a vyhodnocováním míry naplnění stanovených Cílů společnosti,
- ✓ formulace strategie společnosti a to krátkodobého a střednědobého charakteru,
- ✓ prováděním přezkoumávání systému řízení,
- ✓ poskytováním dostupnosti zdrojů (viz Investiční plán, Roční podnikatelské plány útvarů, požadavky v popisech pracovních míst aj.).

Nedílnou součástí podpory ze strany vedení je nastavení efektivní komunikace se zaměstnanci, ať už z hlediska předávání informací o organizačních záměrech nebo výsledcích společnosti, tak s vazbou na důraz na začlenění otázek kvality do podnikové kultury firmy (zavedení systému řízení výkonnosti – stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu, pravidelné hodnocení stěžejních procesů na poradách s prokazatelnými zápisy na všech organizačních úrovních apod.).

5.3.2 Politika kvality

Politika kvality, respektive Politika integrovaného systému řízení, (viz Příloha č. 2) je součástí dokumentace ISŘ, nachází se na vnitřní síti a visí v sídle společnosti i na všech ostatních útvarech (což je pravidelně ověřováno společně s existencí Cílů společnosti na útvaru při interních auditech). Zároveň je dostupná na webu společnosti pro zákazníky a jiné zainteresované strany. Stanovuje se na 3 roky, přičemž může být revidována s ohledem na měnící se požadavky zákazníků a situaci na trhu. Po revizi jsou zaměstnanci vždy prokazatelně seznámeni s aktuálním zněním (informační e-mail, zápis z porady).

5.3.3 Odpovědnost, pravomoc, komunikace

Odpovědnostmi a pravomocemi se zabývá **Podpisový a Organizační řád**. Kvalifikační požadavky a pracovní povinnosti jsou vypracovány pro všechny funkce prostřednictvím **Popisů pracovních míst**, jež jsou nedílnou součástí „TOP 06-11 Katalog pracovních pozic“.

Vedení společnosti stanovilo jako základní formu interní **komunikace** konání porad zaměstnanců. Vzhledem k velikosti společnosti jsou porady konány ve členění:

- ✓ porada vedení (výkonného představenstva)/oblasti/divize/útvaru
- s periodou minimálně 1x měsíčně. Z těchto porad je pořizován strukturovaný zápis s pevně stanoveným programem, který mají všichni zaměstnanci k dispozici dle hierarchie organizační struktury.

5.3.4 Přezkoumávání systému managementu

Přezkoumání systému managementu slouží, společně s interními audity, k základnímu posouzení fungování systému a vedení společnosti ho předkládá manažer kvality. K přezkoumávání dochází jednou za rok za účelem ověření kontinuity, přiměřenosti a efektivnosti systému. **Při přezkoumání vedení hodnotí především nutnost změn a zlepšování systému, hodnocení naplňování politiky a cílů společnosti.** Výsledky přezkoumání jsou dokumentovány a projednány na zasedání představenstva, což je doloženo zápisem.

5.4 Management zdrojů – analýza procesu Lidské zdroje

5.4.1 Charakteristika lidských zdrojů ve společnosti

V současné době společnost eviduje cca 160 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, dohody o provedení práce či pracovní činnosti se pohybují kolem počtu 40. Detailní rozbor dle jednotlivých Oblastí je popsán níže v tabulce č. 2:

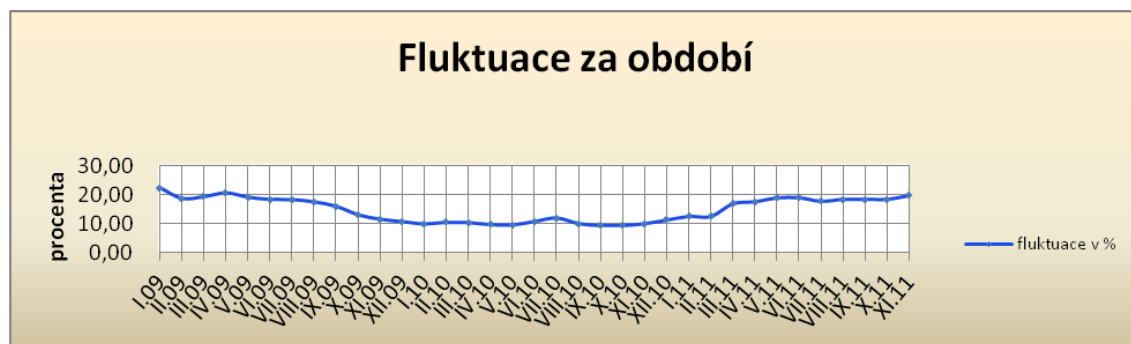
Tabulka 2: Počty zaměstnanců dle organizační struktury

		Plán				Skutečnost				
Útvar		č.útvary	HPP/plán		Dohody/plán		HPP/skutečnost		Dohody/skutečnost	
Správa		190	5		1		5		2	
Oblast SEVER	Divize Praha	191	43	62	3	10	41	62	3	17
	Divize MORAVA	194	19		7		21		14	
Oblast JIH		192	79		13		77		22	
Oblast Obchod LEICA		193	14		0		14		0	
stav k 15.12.2011		Celkem	160		24		158		41	

Zdroj: firemní materiály

Jak je vidět z obrázku č. 8, který monitoruje tři po sobě kalendářní roky, průměrná **fluktuace** se pohybuje 20 % a signalizuje spíše fungování vnitřního „trhu práce“, kde dochází nejen k vytváření příležitostí k pracovnímu postupu, ale může být následkem opakované nespokojenosti vedoucího útvaru s odváděnou prací přímo podřízeného zaměstnance. Oběma formám předchází zajišťování pravidelného hodnocení zaměstnanců a jedná se o stěžejní prvek v procesu řízení lidských zdrojů.

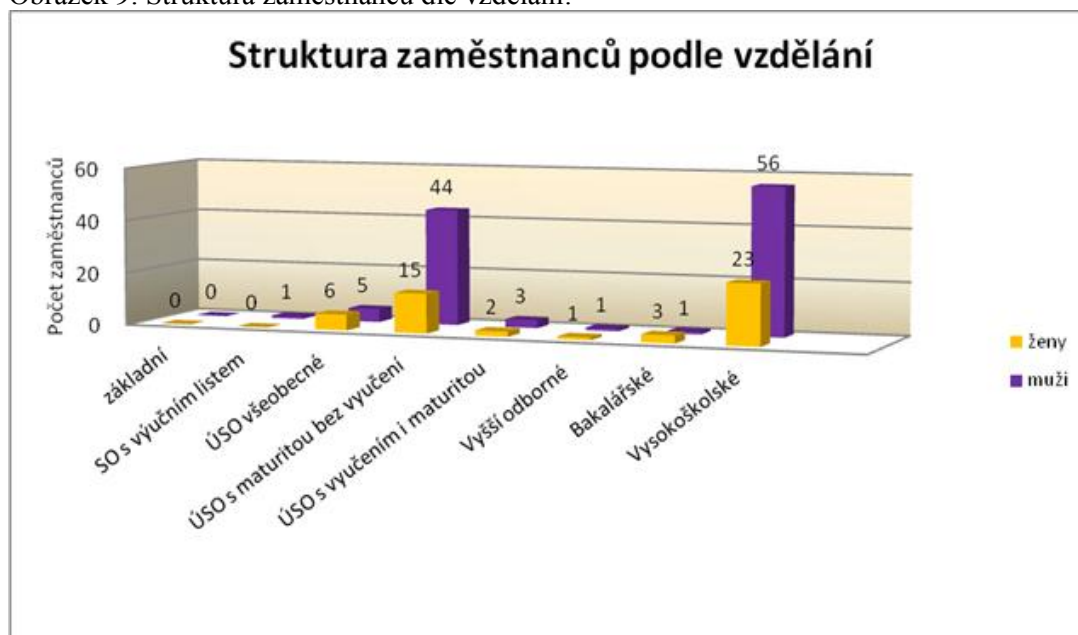
Obrázek 8: Průměrná fluktuace v %



Zdroj: firemní materiály

Ve společnosti je rovněž monitorována **struktura zaměstnanců dle vzdělání** (viz obrázek č. 9).

Obrázek 9: Struktura zaměstnanců dle vzdělání:



Zdroj: firemní materiály

Tento aspekt je monitorován zejména v souvislosti s úrovní a kvalitou znalostního kapitálu firmy. Z poskytnutých dat vyplývá, že přes 50 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, což odpovídá vysoké odbornosti na straně jedné a růstu potenciálu firmy pro inovace a tím i pro úspěch v konkurenčním prostředí na straně druhé.

5.4.2 Lidský faktor v managementu kvality – naplněnost procesu

Jak již bylo popsáno v bodu 5.2, každý proces je v obecné míře specifikován prostřednictvím Karty procesu, v níž jsou definovány vstupy, výstupy, vlastník procesu a navazující dokumentace viz níže uvedená tabulka č. 3.

Tabulka 3: Karta procesu Lidské zdroje

LIDSKÉ ZDROJE	
CÍL PROCESU	VLASTNÍK PROCESU
Zajistit kvalifikované a motivované zaměstnance	HR manažer
ZÁKAZNÍCI	Zaměstnanci
VSTUP	Požadavky na zaměstnance
PROCES	Výběr, přijímání a výstup zaměstnanců Zvyšování kvalifikace

	Hodnocení zaměstnanců
VÝSTUP	Motivovaný, kvalifikovaný zaměstnanec Plán školení Evidence dat o zaměstnanci (osobní složka)
MĚŘITELNÉ UKAZATELE	Přehled nákladů na vzdělávání Přehled mezd Vyhodnocení plánu školení x skutečně realizovaných školení a výcviků Hodnotící pohovory
DOKUMENTACE	TOP 06-01 - Pravidla odměňování a zaměstnanecké výhody TOP 06-02 - Zabezpečení lidských zdrojů TOP 06-03 - Řízení BOZP a prevence rizik TOP 06-04 - Poskytování OOPP TOP 06-08 - Pracovní řád TOP 06-09 - Organizační řád TOP 06-10 - Podpisový řád TOP 06-11 - Katalog pracovních míst

Zdroj: firemní materiály

Lidské zdroje jsou důležitým faktorem ovlivňujícím kvalitu poskytovaných služeb. Vedoucí pracovníci se snaží vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců například formou:

- ✓ zajišťování průběžného výcviku a plánování kariéry,
- ✓ určování odpovědností a pravomocí zaměstnanců,
- ✓ hodnocením, oceňováním a odměňováním a
- ✓ podporováním otevřeného, oboustranného toku informací.

Stěžejním dokumentem procesu je technicko-organizační předpis „TOP 06-02 Zabezpečení lidských zdrojů“. Tento dokument popisuje celkovou personální práci ve společnosti. *Projektem zlepšení* v této souvislosti je změna, která v dokumentaci procesu proběhla v roce 2010 a to s ohledem na zjednodušení dokumentace, která byla poměrně rozsáhlá a zaměstnanci se v ní obtížně orientovali. Konkrétně byly zrušeny samostatné předpisy pro Nástup, Adaptaci a Výstup zaměstnanců a tato problematika byla ve zjednodušené formě včleněna do nového předpisu Zabezpečení lidských zdrojů.

Z hlediska požadavku normy ISO 9001, která požaduje zabezpečení způsobilosti zaměstnanců a jejich výcvik, je tento předpoklad realizován zejména prostřednictvím

- ✓ popisu pracovních míst,
- ✓ pravidelné realizace hodnotících pohovorů se zaměstnanci,
- ✓ pravidelného zvyšování odbornosti a zajištěním vzdělávacích programů.

Veškeré dokumenty v procesu mají jednotnou strukturu, nad rámec popisu činnosti zohledňují vstupní dokumenty, monitoring procesu – měřitelné ukazatele a zejména charakterizují výstupní dokumentaci, která je zároveň vstupem do procesu či subprocessu dalšího, čímž je zabezpečen princip procesního řízení. Není opomenut popis neboli forma hodnocení procesu, což je nezbytný požadavek pro hodnocení procesu a jeho vývoje.

Příležitost ke zlepšení je možné vidět v zajištění revize **Podpisového řádu**, který je členěn na podpisová oprávnění vnitřních a vnějších dokumentů. Lze se domnívat, že v Podpisovém řádu nejsou zohledněny jednak všechny funkce ve společnosti, byť se bude jednat spíše o zvažení, zda včlenit i kategorii nižšího managementu (referenti, geodeti junioři + senioři), ale zejména oprávnění nejsou členěny dle procesů ve společnosti, což může vytvářet nepřehledný dojem. Navíc hrozí riziko opomenutí některého z důležitých dokumentů. Z konzultace s vedením společnosti navíc vyplynul fakt, že odborná a znalostní úroveň některých zaměstnanců je rozdílná a tak by nemělo docházet k paušalizování podpisových práv.

→ Proto je **doporučena** revize Podpisového řádu minimálně s ohledem na rozčlenění podpisových práv dle jednotlivých procesů odpovídajícím procesní mapě ve společnosti. Mělo by dojít k větší přehlednosti a efektivnější kontrole nastavených paramentů (finanční objemy podpisových oprávnění). Co se týče rozdílnosti v odborné a znalostní úrovni a námětu vedení ohledně zrušení paušalizovaných oprávnění na funkce dle organizační struktury, pak námětem k zamyšlení by byla potenciální tvorba podpisového oprávnění, které by zaměstnanci dostávali ke svému Popisu pracovního místa jednotlivě. Z hlediska řízení rizik, které je nedílnou součástí managementu kvality, lze toto chápat jako

přínosný námět ke zlepšování systému, otázka efektivnosti při velikosti firmy a distribuování podpisových oprávnění jednotlivcům je na širší diskusi. Vhodná by byla v první řadě implementace strukturované procesně orientované tabulky.

Po analýze dokumentace je možné uvést další **projekt zlepšování** a to v souvislosti s revizí *Katalogu pracovních míst*. V současné době dochází ke změně struktury dokumentu, kdy do formuláře byly nad rámec kvalifikačních požadavků a znalostí včleněny i osobnostní požadavky, bylo přidáno všeobecné ustanovení týkající se odpovědnosti zaměstnanců s vazbou na případné upřesňování a rozšíření charakteru pracovní místa o další zadané úkoly; dále byl včleněn odstavec týkající se případného přístupu do informačního systému Helios upřesňující uživatelskou roli v systému a přístupová práva. Nejdůležitější změnou z hlediska procesního řízení bylo rozšíření procesů ve formuláři na popis pracovního místa odpovídající procesní mapě a specifikace konkrétní činnosti, kterou zaměstnanec přispívá k naplnění cílové hodnoty procesu nevyjímaje vstupních a výstupních dokumentů, které buď nezbytně potřebuje k výkonu své práce anebo je generuje dle požadavků přímého nadřízeného.

5.4.3 Personální plánování

Požadavky na zaměstnance k zařazení do personálního plánu předkládají ředitelé a vedoucí útvarů na personální útvar ve stanoveném termínu. Z personálního útvaru předem obdrží skutečné stavy zaměstnanců s uvedením pracovní pozice. Výstupem je pak oficiální dokument „**Požadavky na zaměstnance pro rok XY**“, který personální manažer zapracuje co celkového „**Personálního plánu**“ společnosti; ten je následně schválen představenstvem společnosti.

5.4.4 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Pro stanovení kritérií k výběru vhodného kandidáta je využíván Katalog pracovních míst, respektive popis pracovního místa. Pro výběr vhodných kandidátů jsou využívány jak **zdroje interní** (ve spolupráci s vedoucími pracovníky lze vytipovat vhodného kandidáta z řad zaměstnanců nebo dochází k internímu vyhlášení konkursního řízení),

tak **zdroje externí**, kde je využito personální inzerce na pracovních serverech nebo novinových denících a spolupráce s personálními agenturami či Úřady práce. Společnost zároveň spolupracuje se středními a vysokými školami geodetického zaměření.

Z hlediska **zabezpečení informovanosti zaměstnanců** s vazbou na základní dokumenty v procesu managementu kvality, podepisují nově přijímaní zaměstnanci „**Prohlášení o seznámení s interními předpisy**“. Jedná se o seznámení se například s Politikou a Cíli společnosti, Organizačním či Pracovním řádem nebo Pravidly odměňování viz Příloha č. 3.

Ve společnosti je rovněž uplatňován **proces adaptace** pro nově nastupující zaměstnance a pro zaměstnance, kteří mění svou pracovní pozici. *Základním cílem je zajistit pracovní způsobilost potřebnou pro výkon pracovních činností, které jsou stanoveny popisem pracovního místa.* Program adaptace je tříměsíční s tím, že je stanoven garant, který odpovídá nejen za stanovení úkolů a zaškolení obecně, ale zodpovídá rovněž za realizaci hodnotícího pohovoru s vazbou na vyhodnocení přínosu a rozhodnutí o budoucí působnosti zaměstnance ve stávající pozici.

Po rozhovoru s personální manažerkou zde jako slabší stránku hodnotím jisté mezery v důslednosti vedoucích zaměstnanců (garantů) v rámci odevzdávání vyplněného adaptačního formuláře na personální útvar. Nelze konstatovat, že by byla opomíjena komunikace mezi garantem a zaměstnancem, protože je zcela nezbytná v rámci předávání a průběžného hodnocení úkolů, avšak stává se, že personální útvar místo výše uvedeného dokumentu obdrží pouze návrh na zvýšení mzdy, což potvrzuje spíše formální zájem o zaměstnance a tím proces končí.

→ **Doporučení:** *důslednější kontrola například formou interních auditů, realizovaných například kvartálně speciálně pro tento účel (po obdržení seznamu adaptačních procesů a stanovených garantů v posledním období od personálního útvaru).*

5.4.5 Hodnocení zaměstnanců

Za pravidelné hodnocení zaměstnanců odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení. Hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnanec a je realizováno **minimálně 1x ročně**. Cílem hodnocení zaměstnance je zejména:

- ✓ posoudit úroveň a kvalitu jeho osobnosti,
- ✓ upozornit jej na chyby a vyzdvihnout přednosti a
- ✓ získat obraz o jeho vývoji a perspektivách.

Hodnocení zaměstnanců má stanovené termíny v technicko-organizačním předpisu včetně koordinace s personálním útvarům.

I tento proces má svůj vývoj. **Projektem zlepšování** je zde **změna ve způsobu hodnocení**. Samozřejmostí pro tuto činnost je předem stanovená forma hodnocení. Od samého začátku management firmy kladl důraz na realizaci hodnotících pohovorů s roční periodou. *V předchozím období bylo hodnocení využíváno zejména pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a nalezení nových personálních rezerv.* Nad rámec vyhodnocení úkolů předchozího období či plánu osobního rozvoje (což jsou neměnné aspekty efektivního hodnocení), firma implementovala **formulář s bodovým hodnocením**, které bylo barevně členěno do 3 sekcí dle pozice zaměstnance v organizační struktuře. Fakticky tedy každý zaměstnanec vyplnil 4-6 kritérií a získal výsledný počet bodů. Chybělo však závěrečné bodové zhodnocení nebo slovní vyjádření dosaženého hodnocení zaměstnance. *Výsledný efekt byl takový, že pohovory probíhaly spíše formálně, což nebylo pro management firmy žádoucí.*

V tuto dobu (rok 2008-2009) probíhaly paralelně hodnotící pohovory středního a TOP managementu a vybraných liniových manažerů formou **personálního auditu řízeném externí organizací**. *Cílem auditu byla specifikace personální úrovně vedoucích zaměstnanců včetně individuálního posouzení osobnostních kvalit a nalezení potenciálu využití silných stránek, stejně tak identifikace stránek slabých a nalezení způsobu jejich možné eliminace.* Z výsledků pak vyplynula vysoká odborná zdatnost na všech úrovních managementu, na úrovni středního a TOP managementu pak byly identifikovány

vysoké předpoklady pro řízení jak společnosti, tak lidských zdrojů obecně. U liniového managementu tato schopnost vykazovala určité nedostatky. Důležitým výstupem tohoto hodnocení bylo následné **přizpůsobení osobního rozvoje manažerů tzv. na míru.**

Rok poté (2010) došlo k výrazné změně ve způsobu hodnocení. *Vedení společnosti začalo klást větší důraz na efektivnost hodnotících pohovorů a to nejen z důvodu vysokých nákladů na lidské zdroje, ale zejména s vazbou na udržení znalostního kapitálu ve společnosti, protože získávání nových (odborně zdatných, tzn. s praxí) zaměstnanců je velmi náročné z hlediska vysoké specializace oboru.* Výše uvedený formulář byl zrušen a systém hodnocení byl kompletně změněn. Nyní je struktura formulářů rozdělena na

- ✓ „**Hodnocení pracovního výkonu řídicího (vedoucího) zaměstnance**“ pro střední a TOP management a
- ✓ „**Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance**“ pro liniový management.

Kritéria a stupně hodnocení jsou odlišná dle zařazení v organizační struktuře společnosti a specifických požadavků na kvalifikační a osobnostní předpoklady včetně požadované úrovně v dosahování podnikových cílů. Tyto 2 formuláře jsou navíc **členěny dle jednotlivých oblastí v rámci předmětu vykonávané činnosti.** Vznikly tak 4 formuláře, z nichž 2 náleží pro oblast výroby (poskytování služeb) a 2 jsou pro oblast obchodního zastoupení (prodej a servis zeměměřických přístrojů).

Tyto dokumenty se navíc dělí na **dvě části**, z čehož **první část je zaměřena pouze na přípravu hodnoceného s ohledem na sebehodnocení**, kde popisuje největší úspěchy v předchozím období dle jeho úhlu pohledu, posuzuje své silné stránky i budoucí možnosti vlastního zlepšení a má zároveň možnost nastínit svou vizi v rámci budoucího uplatnění ve společnosti. Sebehodnocení je uzavřeno otázkou „Jaké změny by Vám pomohly vykonávat Vaší práci efektivněji – pracovní prostředí, metody, procedury, přístup nadřízeného apod.?“.

Druhou část vyplňuje přímý nadřízený a výsledek bodového hodnocení dle nastavených kritérií je možné slovně vyhodnotit. Novinkou v rámci požadovaného vzdělávání na následující rok je rozčlenění požadavků na oblast soft skills, jazykové a

odborné či jiné vzdělávání a to včetně plánovaného termínu a předpokládaných nákladů. Druhou novinkou oproti předchozímu formuláři je **zahrnutí hodnocení motivačních faktorů**, které jsou pro zaměstnance důležité (dobré pracovní podmínky/jistota zaměstnání/finance/vzdálenost od bydliště/firemní benefity), čímž je patrná *snaha přímého nadřízeného o poznání individuálních potřeb zaměstnance*.

Hodnotící pohovory v této formě přinesly určitě jeho efektivnější využití. Tato skutečnost je zároveň potvrzena faktem, že výstupy z pohovorů se staly podkladem pro tvorbu Personálního plánu a tyto dva dokumenty jsou tímto přímo propojeny. Lze konstatovat, že i zaměstnanci přistoupili k hodnotícímu pohovoru zodpovědněji, byť by to bylo pouze v kontextu prosazení svých záměrů. *Zjištěné údaje vedou k závěru, že se začíná ztrácet formální pohled.*

5.4.6 Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců, jejich doškolení a udržování odborné kvalifikace, se ve společnosti věnuje nemalá pozornost. Finanční prostředky pro oblast vzdělávání jsou od roku 2010 navýšeny o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost („OPLZZ“), kterou získala společnost pro pracoviště v Českých Budějovicích. Klíčovými aktivitami vzdělávání jsou především **soft skills, obchodní a komunikační dovednosti, manažerské kurzy, IT kurzy a jazykové a právní kurzy**. Projekt byl zahájen 1. 5. 2010 a bude uzavřen 30. 4. 2012.

Při výběru vzdělávacích akcí ve fiskálním roce 2011 se zaměstnanci zaměřili na **trendy a rozvoj geodetických činností v různých oblastech** specializované geodézie, katastrálních map, 3D scanování apod. Celkem 47 zaměstnanců se zúčastnilo různých geodetických konferencí, geodetických setkání a jiných rozvojových seminářů zaměřených na uvedenou problematiku. Vynaložené finanční prostředky v této části vzdělávacího programu činily *cca 11,5 % z objemu finančních prostředků* plánovaných na rozvoj zaměstnanců, které pro období fiskálního roku 2011 činily cca 1.464.466,- Kč včetně programu OPLZZ.

Na **jazykové vzdělávání** se z plánovaného rozpočtu investovalo *cca 17 % objemu finančních prostředků*. Na ostatní odborné vzdělávání a udržování kvalifikace bylo použito *29 % z objemu finančních prostředků* plánovaných na rozvoj zaměstnanců.

Závěrem lze zhodnotit, že vzhledem k úsporám (které v současnosti probíhají ve většině firem), bylo **do vzdělávání investováno 75 % z objemu plánovaných finančních prostředků** (viz obrázek č. 10 „Finanční prostředky na vzdělávání“).

Obrázek 10: Finanční prostředky na vzdělávání



Zdroj: firemní materiály

Co se týče **vlastní realizace vzdělávání**, ve společnosti se člení na pravidelné a nepravidelné. **Pravidelné povinné školení** je zaměřeno na:

- ✓ bezpečnost práce a požární ochranu, technickou přípravu geodetů a výcvik a periodické školení v oblasti kvality, respektive integrovaného systému řízení (ISŘ).

Tyto oblasti školení jsou zároveň definovány v „**Plánu přípravy a výcviku**“, který je pevně stanoven. Vyjma výcviku v ISŘ, je plánování, koordinace i vlastní zajištění v kompetenci personální manažerky a technického ředitele. V oblasti kvality je s periodou 1x ročně vyhlášován „Program ročního školení v QMS, EMS a OHSAS“ a činnosti jsou zajišťovány manažerem ISŘ.

Nepravidelné nepovinné vzdělávání zajišťuje společnost u těch zaměstnanců, kde to z hlediska požadavků na jejich odborné znalosti a dovednosti považuje za nezbytné či doporučující pro zvýšení efektivity výsledků jejich práce či řízení obecně. Jedná se o:

- ✓ aktualizované znění vyhlášek či zákonů, jazykovou vybavenost, soft skills (time-management, komunikační a obchodní dovednosti apod.)

Požadavky na tento druh vzdělávání jsou v kompetenci ředitelů a vedoucích zaměstnanců a standardně se na personální útvar předávají dokumentem „Hodnocení pracovního výkonu“, který byl výše analyzován. Pokud vzejde požadavek uprostřed období mezi hodnotícími pohovory a nebyl zahrnut do plánu, **personální útvar** přijme písemný požadavek a nadále **spolupracuje s vedoucími zaměstnanci v případě potřeby předložením návrhů typů školení a školících organizací.**

Následně je zpracován „**Plán vzdělávání**“ v software Helios Orange, konkrétně v modulu Mzdy a personalistika, a to v souladu s požadavky, respektive výstupy z hodnotících pohovorů. Tento plán je nadále *aktualizován* dle absolvovaných školení a poté *vyhodnocen* s vazbou na naplněnost plánu a jeho finančního rozpětí (viz obrázek č. 11).

Obrázek 11: Ukázka sestavy Plánu vzdělávání

Kate...	Název školící akce	Stav akce	Datum od (...)	Datum do (...)	P...	Plán	Skutečnost	Poznámka - Vše
HEL	2011_HeO - CRM modul	Absolováno	18.5.2010	18.5.2010	3	0,00	0,00	
HEL	2011_HeO - CRM modul	Absolováno	8.6.2010	8.6.2010	7	0,00	0,00	
JAZ	2011_Jazykové kurzy _ Fr	Absolováno	1.6.2010	31.1.2011	1	0,00	5 083,00	Francouzština: l.pol. 2.250,- l.pol. 2.833,-
JAZ	2011_Angličtina_ext_Čb	Absolováno	1.4.2010	31.3.2011	3	21 000,00	10 500,00	FA 110448, l.pol. - 10.500,- Kč
JAZ	2011_Angličtina_Čb	Absolováno	1.4.2010	31.3.2011	15	100 000,00	30 888,00	Polyglot - období 04/2010-05/2010
JAZ	2011_Angličtina - Praha	Absolováno	1.4.2010	31.3.2011	12	120 000,00	128 360,00	období: 04/2010 - 14.060,- 05/2010 - 12.960,- 06/2010 - 12.960,- 09/2010 - 10.820,- 10/2010 - 12.960,- 11/2010 - 16.200,- 12/2010 - 7.520,- 01/2011 - 15.160,- 02/2011 - 11.920,- 03/2011 - 13.800,-
JAZ	2011_Praha_ext. angličtina	Absolováno	1.4.2010	31.3.2011	2	15 000,00	10 080,00	1.fakturace - 3.500,- Kč Fakt_EN_3.500,- Fakturace IS_3.080,-
LEG	2011_Účetní a daň legislativa	Absolováno	19.11.2010	19.11.2010	2	0,00	6 990,00	
LEG	2011_Mzdy_změna legislativy	Absolováno	18.1.2011	18.1.2011	1	0,00	1 083,00	
LEG	2011_Zákoník práce	Absolováno	10.3.2011	10.3.2011	1	0,00	1 575,00	
LEG	2011_Roční zúčt.dani	Absolováno	21.1.2011	21.1.2011	1	0,00	1 575,00	
LEG	2011_Novela zákona o DPH	Absolováno	28.1.2011	28.1.2011	2	0,00	3 150,00	
LEG	2011_Zlomové momenty zadáv.procesu	Absolováno	3.3.2011	29.3.2011	1	0,00	3 000,00	
LEG	2011_Zákoník práce	Absolováno	15.9.2010	15.9.2010	1	0,00	1 574,94	
LEG	2011_Cestovní náhrady	Absolováno	20.9.2010	20.9.2010	1	0,00	2 490,00	
LEG	2011_DPH pro zašátečníky	Absolováno	15.10.2010	15.10.2010	1	0,00	1 700,00	
LEG	2011_Veřejné zakázky z pohledu uchazeče	Absolováno	27.7.2010	28.7.2010	1	10 000,00	9 890,00	
LEG	2011_DPH - nejčastější chyby	Absolováno	27.5.2010	27.5.2010	2	0,00	3 150,00	

Zdroj: firemní materiály

Ve společnosti je pamatováno i na **hodnocení absolvovaných školení a kurzů** a to zejména s vazbou na hodnocení dodavatelů. Součástí centrálně řízené dokumentace procesu je i formulář „**Hodnocení školení**“.

Po analýze přínosů tohoto dokumentu však zjišťují určité nedostatky. Prvotně je zde problém s vyplňováním dotazníků ze strany absolventů školení. Z hlediska velikosti organizace není možné, aby personální manažer před konáním každého jednotlivého školení upozorňoval konkrétního zaměstnance na dodání hodnocení kurzu. Povinnost by měla směřovat k přímo nadřízeným zaměstnancům. Dalším navazujícím problémem je pak nemožnost propojení tohoto hodnocení absolvovaných kurzů s přínosy, respektive dopady na pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců a tím pádem i na hodnocení trendu vývoje procesů (zde myšleno v kontextu procesu zlepšování).

→ *Za těchto okolností je **doporučeno** zahrnutí tohoto bodu do pravidelného povinného školení zaměstnanců s ohledem na výcvik v oblasti kvality. Zjištěná skutečnost by rovněž měla být zahrnuta v návrhu Zprávy z přezkoumání managementu vedením.*

5.4.7 Osobní portál zaměstnanců

Hlavním **projektem zlepšování v procesu Lidské zdroje** v loňském roce bylo vytvoření **internetového portálu OPORA** s vazbou na zlepšení informovanosti zaměstnanců včetně systému vzdělávání. Jde o osobní portál zaměstnanců, kdy každý z nich obdržel svá přístupová práva a uživatelské role jsou přiřazovány dle pozic v organizační struktuře firmy. Ke většině dokumentů či aplikací mají však přístup všichni zaměstnanci. Oblasti využití jsou následující:

- ✓ **Pracovní výkaz – zpracování docházky**
- ✓ **Zadávání pracovních cest – cestovní příkaz**; modul umožňuje zadávat a plánovat pracovní cesty, a to jak tuzemské, tak zahraniční. Jednotlivé cesty lze evidovat s náklady na ubytování, parkovné apod. Zároveň zde funguje schvalování cest, tzn., že zaměstnanec si cestu naplánuje, zadá parametry týkající se účelu cesty, termínu a případně další specifikace a odešle přímému nadřízenému, který mu cestu odsouhlasí. *Základní přínos je v razantní úspoře času a následné administrativy.*

- ✓ **Informační kanál nejčastěji používaných pracovních formulářů a dokumentů**
 - má povahu intranetu a jeho podstatou je sdílení informací v organizaci. Předchozí rok byl věnován naplňováním této aplikace. *Prvotně byla aplikace OPORA pořízena zejména z důvodu modulu Pracovní cesty, automaticky poté došlo k propojení již existujícího docházkového systému s portálem OPORA a následovala implementace dalších personálních údajů. V následující fázi se firma soustředila na podporu oblasti vzdělávání a byl tak vytvořen adresář „Technická podpora“ obsahující veškeré potřebné informace z oblasti geodézie včetně záznamů z již realizovaných interních školení technické povahy.*
 - V rámci *zefektivnění přístupu zaměstnanců k systémové dokumentaci (která odpovídá čl. 5.2 této práce) a zvýšení jejich informovanosti v této oblasti*, byl do aplikace včleněn adresář „Integrovaný systém řízení“, který byl pouze propojen s již existujícím adresářem na serveru společnosti. *Postupné zachycování zpětných vazeb od zaměstnanců, kteří si přáli výtah nejvíce používaných předpisů či formulářů z obsáhlé hierarchie systémové dokumentace, vyústilo ve vytvoření dalších adresářů s již konkrétními dokumenty (viz obrázek č. 12).*

Obrázek 12: Osobní portál zaměstnanců OPORA

Zdroj: autorka

Na základě analýzy možností využití aplikace OPORA

→ lze **doporučit** využití aplikace pro posílení oboustranného toku komunikace s vazbou na včlenění sekce „Připomínky a návrhy zaměstnanců“. Na základě upozornění v sekci „Novinky“ by byla formou článku popsána technická specifikace komunikačního toku, například formou vytvořeného e-mailu, který by sloužil pouze k tomu účelu.

5.4.8 Trend vývoje v procesu lidské zdroje – další projekty zlepšování a jejich hodnocení

Vyjma shora uvedených projektů zlepšování, které jsem uváděla u jednotlivých procesů, respektive dílčích činností naplňující proces Lidské zdroje, bych se zde ráda zaměřila na současné samostatné projekty zlepšování, které jsou ve společnosti realizovány **v kontextu rozvoje řízení lidských zdrojů a zvyšování úrovně systému managementu kvality jako celku.**

Jedná se o 2 typy vzdělávacích akcí, z nichž jedna má střednědobý charakter a je realizována na Oblasti Jih, druhá byla realizována jednorázově na Oblasti Sever. Obě akce jsou **zaměřeny na zvýšení profesionality a odbornosti zaměstnanců.**

Vzdělávací akce Oblasti Jih

Společnost získala z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost **tříletý grant s názvem „Podpora konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců“**, kterému letos končí platnost. Grant využívá pouze Oblast Jih, protože jde o schválenou dotaci Jihočeského kraje.

Klíčové aktivity a jejich časový harmonogram realizace je uveden níže v tabulce č. 4.

která má nově 5 pracovních týmů včele s projektovými manažery. Neméně důležitým aspektem byla **podpora zachování dobrého pracovního klima ve společnosti, podporujícího dosahování vytyčených cílů**. Došlo tak k zajištění realizace projektu tzv. na míru potřeb organizace, za jehož provedení zodpovídala předem vybraná personální agentura s místem konání na neutrální půdě (mimo prostory společnosti). Cílem projektu bylo:

- ✓ Stmelit a motivovat tým zaměstnanců Oblasti Sever po organizačních změnách.
- ✓ Nastavit individuální plány rozvoje a doporučení zaměstnanců divize vzhledem k jejich pracovnímu zařazení a firemním strategickým cílům.
- ✓ Zajistit individuální přístup pro zaměstnance se specifickými potřebami v rámci procesu změn a podpořit jeho pozici v týmu.

Projektu se zúčastnilo cca 35 vybraných zaměstnanců. Agentura zároveň vyhodnotila zpětnou vazbu účastníků, která reflektovala pozitivní smýšlení zaměstnanců o charakteru jejich práce ve společnosti, spokojeni byli i s příležitostmi pro další rozvoj a s užitečností své práce. **Tento projekt bych spíše přiřadila k tzv. řízení rizik, které firma nikdy nesmí podceňovat.**

6 ZÁVĚR

Nad rámec teoretické části, která objasňuje podstatu, význam a principy managementu kvality, byla praktická část zaměřena na zmapování systému managementu kvality ve společnosti GEFOS a.s., zejména v oblasti personálního řízení. Záměrem práce bylo prověřit, zda je do organizační struktury vnesen život, tj. zda jsou naplněny principy procesního řízení v této oblasti a zda vrcholové vedení svou strategii transformuje do zadání a formy procesu Lidské zdroje, který by měl zajistit nejen pružné reakce firmy v měnícím se tržním prostředí, ale především dlouholetou prosperitu a konkurenceschopnost.

Návrhy na zdokonalení managementu kvality vycházejí ze souhrnného hodnocení procesu Lidské zdroje a jsou součástí analýzy řízení lidských zdrojů ve společnosti dle jednotlivých průřezových činností naplňující tento proces.

Při hodnocení *celkové dokumentace k procesu*, která je definována v Procesní kartě, byla doporučena revize Podpisového řádu minimálně s ohledem na rozčlenění podpisových práv dle jednotlivých procesů odpovídajícím procesní mapě ve společnosti. Mělo by dojít k větší přehlednosti a efektivnější kontrole nastavených parametřů (finanční objemy podpisových oprávnění). Co se týče rozdílnosti v odborné a znalostní úrovni a námětu vedení ohledně zrušení paušalizovaných oprávnění na funkce dle organizační struktury, pak námětem k zamyšlení by byla potenciální tvorba podpisového oprávnění, které by zaměstnanci dostávali ke svému Popisu pracovního místa jednotlivě. Z hlediska řízení rizik, které je nedílnou součástí managementu kvality, lze toto chápat jako přínosný námět ke zlepšování systému, otázka efektivnosti při velikosti firmy a distribuování podpisových oprávnění jednotlivcům je na širší diskusi.

Adaptace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Proto je potřeba zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace bylo zajištěno plánovitě a systematicky. Ve společnosti k tomuto účelu slouží adaptační formulář; byly však zjištěny určité nedostatky v důslednosti vedoucích zaměstnanců

s vazbou na odevzdávání vyplněného formuláře na personální útvar. Byla proto doporučena důslednější kontrola například formou interních auditů, realizovaných například kvartálně speciálně pro tento účel (po obdržení seznamu adaptačních procesů a stanovených garantů v posledním období od personálního útvaru).

Stejný nedostatek se týkal i sféry vzdělávání, konkrétně formuláře na *hodnocení školení*. V rámci zvýšení efektivity procesu bylo proto doporučeno zahrnutí této problematiky do pravidelného povinného školení zaměstnanců s ohledem na výcvik v oblasti kvality.

Vzhledem k faktu, že vrcholové vedení klade velký důraz na interní komunikaci a informovanost, je ve společnosti implementován *osobní portál zaměstnanců s charakterem intranetu*. Oblasti využití, které byly specifikovány v praktické části této práce, napomáhají ke zlepšení informovanosti zaměstnanců včetně systému vzdělávání. Na základě analýzy možností využití intranetu, bylo doporučeno využít aplikaci pro posílení oboustranného toku komunikace prostřednictvím včlenění sekce „Připomínky a návrhy zaměstnanců“. Na základě upozornění v sekci „Novinky“ by byla formou článku popsána technická specifikace komunikačního toku, například formou vytvořeného e-mailu, který by sloužil pouze k tomu účelu.

Nad rámec námětů na zvýšení efektivity dílčích procesů Lidské zdroje, které jsou součástí této práce, bych managementu společnosti doporučila soustředit se na vyhodnocení dopadů v organizační změně s vazbou na divizní uspořádání Oblasti Sever v kontextu organizační struktury. Po uzavření hospodářského období fiskálního roku (04/2011 – 03/2012) bude možné analyzovat dosažené výsledky s předchozím obdobím, které by mohly být součástí dalších rozborů s vazbou na přezkoumání uspořádání organizační struktury.

Lze konstatovat, že přístup k řízení kvality ve společnosti je vysoce proaktivní. Management firmy si uvědomuje, že otázka úspěchu společnosti je úzce spjata s předvídatelností a iniciativou, a že získání Certifikátu kvality je pouhým odrazovým

můstkem k dalšímu zabezpečování funkčnosti procesů tak, aby bylo zajištěno zvyšování úrovně systému managementu jako celku.

Projektům zlepšování předcházely situační analýzy procesů, byť ne vždy existuje jejich písemná forma; mnohdy se jednalo spíše o standardní projednávání výstupů a výsledků procesů s ohledem na jejich plán či požadovaný výstup na straně jedné a preventivní opatření směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy nebo podpory vytváření prostředí pro aktivní zapojení zaměstnanců do plnění cílů organizace na straně druhé. Jde o **přirozený vývoj**, který spíše charakterizuje aktivitu vrcholového vedení směřující k chápání principu neustálého zlepšování, který je ve společnosti **aplikován jako nepřetržitý proces**.

7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *ČSN EN ISO 9001:2008. Systémy managementu kvality – požadavky*. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009, 55 s. Edice 83016.
- [2] DĚDINA J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] ISO 9001 QUALITYSYSTEM – THE WORLD OF „Q“. *What is a Process Approach?* [online] 2011 [cit. 2011-11-01]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.iso9001qualitysystem.com/iso-9001-quality-system/iso-9001-process-approach>>
- [4] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura; Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [6] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J., VYKYDAL, D. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2005, 204 s. ISBN 80-02-01709-9.
- [7] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [8] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002, 241 s. ISBN 80-02-01490-1.
- [10] PETŘÍKOVÁ, R. *Jakost a lidský faktor*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008, 104 s. ISBN 978-80-248-1735-4.
- [11] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-7226-543-1.

- [12] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [13] ŠMÍDA F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [14] URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- [15] ZÁVADSKÝ, J. *Systémové pojednání o procesním řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 80 s. ISBN 80-86851-15-X.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Kritické faktory úspěšnosti organizací.....	11
Obrázek 2: Základní model procesu	18
Obrázek 3: Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním	20
Obrázek 4: Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO	23
Obrázek 5: Osobní kvalita je základem všech ostatních aktivit	25
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	34
Obrázek 7: Procesní mapa GEFOS a.s.	37
Obrázek 8: Průměrná fluktuace v %	40
Obrázek 9: Struktura zaměstnanců dle vzdělání:.....	41
Obrázek 10: Finanční prostředky na vzdělávání.....	49
Obrázek 11: Ukázka sestavy Plánu vzdělávání	50
Obrázek 12: Osobní portál zaměstnanců OPORA.....	52

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přínosy zavedení systému managementu kvality pro zainteresované strany	13
Tabulka 2: Počty zaměstnanců dle organizační struktury	40
Tabulka 3: Karta procesu Lidské zdroje	41
Tabulka 4: Časový harmonogram a specifikace školení	54

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Certifikát managementu kvality normy ISO 9001 GEFOS a.s.

Příloha 2: Politika integrovaného systému řízení

Příloha 3: Prohlášení o seznámení s interními předpisy

Příloha 1: Certifikát managementu kvality normy ISO 9001 GEFOS a.s.


STAVCERT
Praha, spol. s r. o.
U Výstaviště 3 – Praha 7

 
S 3024

**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PROVÁDĚJÍCÍ CERTIFIKACI
SYSTÉMŮ MANAGEMENTU**
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. (ČIA)
ČIA je signatářem multilaterální dohody EA a IAF o vzájemném uznávání

vydává

CERTIFIKÁT

pro

GEFOS a.s.
Kundratka 17, 180 82 Praha 8 Libeň
IČ: 25684213

Tímto certifikátem se potvrzuje, že zavedený a udržovaný
system managementu kvality
pro

- ◆ výkon zeměměřických činností
- ◆ prodej a servis zeměměřických přístrojů
- ◆ projektování pozemkových úprav
- ◆ poskytování – implementace software a údržbu informačních systémů

odpovídá požadavkům

ČSN EN ISO 9001:2009

Tento certifikát nahrazuje certifikát č. QMS/2554/2009 vydaný dne 26.11.2009 pro GEFOS a.s. z důvodů rozšíření předmětu certifikace na základě mimořádného dozorového auditu ze dne 9.8.2011.

Certifikát č. **QMS-2554/2009**
První certifikace: březen 2001

V Praze dne 11.8.2011



Platnost do **26.11.2012**


Ing. Václav Gorgol, CSc.
ředitel

Příloha 2: Politika integrovaného systému řízení

INTEGROVANÁ POLITIKA KVALITY, EKOLOGIE A BOZP

V současné době se společnost GEFOS a.s. řadí mezi největší firmy ve svém oboru v republice, co do počtu zaměstnanců, ročního obrátu v praktické i obchodní činnosti.

Vzhledem k technickému a vysoce kvalifikovanému personálnímu obsazení jsme schopni:

- poskytnout komplexní služby v oboru **geodézie, fotogrammetrie a projekce pozemkových úprav** na území celé České republiky i v zahraničí,
- zajistit **prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů**, příslušenství a systémů **firmy Leica Geosystems AG**, a to z pozice obchodního zastoupení pro ČR.

Naše zákazníky chápeme jako zdroj své existence a protože chceme úspěšně obstat v konkurenčních podmínkách podnikání, máme eminentní snahu o rozvoj společnosti a zvyšování efektivnosti systému řízení vedoucí k zajištění spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Realizaci této vize naplňujeme zejména prostřednictvím uplatňování principů řízení kvality, environmentu a BOZP dle **ČSN EN ISO 9001:2009, 14001:2005 a OHSAS 18001:2008** s ohledem na neustálé zlepšování stanovených procesů směřující k upevnění vedoucí pozice společnosti na trhu, a to prostřednictvím

- ❖ systematického zkoumání požadavků trhu, očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran, dodržováním platné legislativy a jiných požadavků, využíváním nejmodernější technologie, zvyšováním znalostního kapitálu společnosti, podpory projektů a programů v oblasti vývoje a zdokonalování hlavních i podpůrných procesů, které jsou pravidelně přezkoumávány,
- ❖ periodického hodnocení profilu společnosti z hlediska ekonomických, environmentálních a bezpečnostních výsledků a přijímání opatření k jejich neustálému zlepšování, využívání technologií a ovlivňování vlastní produkce s přihlédnutím na požadavky kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce a ochrany zdraví s vazbou na snižování negativních dopadů, především v rovině preventivních opatření,
- ❖ pravidelného vyhodnocování environmentálních rizik a nebezpečí v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, stanovování jejich významnosti, příčin a způsobu řízení,
- ❖ důsledné prevence, pomocí které předcházíme haváriím, nehodám a situacím, jejichž důsledky by mohly mít negativní dopad na životní prostředí a bezpečnost a zdraví zaměstnanců nebo veřejnosti

Představenstvo se tímto zavazuje k účinnému uplatňování této „Politiky kvality, ekologie a BOZP“, pro kterou jsou ve společnosti definovány cíle a programy, s jejichž realizací se zaměstnanci společnosti plně ztotožňují.

4. února 2011

Ing. Jaroslav Kocián, MBA
předseda představenstva GEFOS a.s.

Příloha 3: Prohlášení o seznámení s interními předpisy

PROHLÁŠENÍ

Jméno a příjmení:

Datum nástupu

Název pozice

Prohlašuji, že jsem se seznámil(a) s interními předpisy společnosti GEFOS a.s., charakterizovanými jako „dokumentace QMS a EMS a OHSAS“ = integrovaný systém řízení (ISR), umístěnými na serveru společnosti pod názvem „S:/integrovaný systém řízení“ a zároveň na osobním portále zaměstnance, aplikaci OPORA.

Zejména jsem se podrobně seznámil(a) s těmito hlavními dokumenty společnosti* :

- ❖ **Politika ISR, Cíle společnosti a Cíle EMS a BOZP**
- ❖ **Příručka ISR**
- ❖ **Pracovní řád**
- ❖ **Organizační řád**
- ❖ **Podpisový řád**
- ❖ **Pravidla odměňování**
- ❖ **Řízení BOZP a prevence rizik**
- ❖ **Registr rizik a Kategorizace prací (zařazení prací do kategorií)**

Uvedenému jsem v plném rozsahu porozuměl (a) a jsem si vědom (a) toho, že pokud se dopustím porušení, může se mnou zaměstnavatel ukončit pracovní poměr dle § 52 písm. g).

*Podrobné seznámení s ostatními interními předpisy provede přímý nadřízený zaměstnanec dle povahy zastávané funkce ve společnosti.

Poznámka: QMS&EMS = quality&environment management systems (systém řízení jakosti a péče o životní prostředí), OHSAS dle HSMS = Health safety management system (systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví)

Seznámen(a) dne:

Podpis: