

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**System managementu kvality ve společnosti  
ULITEP, spol. s r.o. – změny dokumentace norem  
ISO 9000**

**Petra Michlerová**

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Petra Michlerová**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - Litoměřice

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **System managementu kvality ve společnosti  
ULITEP, spol. s r.o. – změny dokumentace  
norem ISO 9000**

## **Osnova bakalářské práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika zvoleného subjektu
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

ČSN EN ISO 9000 (01 0300). Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s.

ČSN EN ISO 9001:2009 (01 321). Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.

ČSN ISO/TR 10013(01 0331). Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti. Praha: Český normalizační institut, 2002. 24 s.

IMLER, Kenneth. Strategické systémy kvality. Pardubice: Ing. Radek Lévy, 2008. 192 s. ISBN 978-80-9141156-0-7.

MIZUNO, Shigeru. Řízení jakosti. Praha: Victoria Publishing, 1993. 301 s. ISBN 80-856-0538-4.

NENADÁL, Jaroslav aj. Moderní systémy řízení jakosti. 2. vydání. Praha: Management Press 2005. 277 s. ISBN 978-80-7261-0716.

PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vydání. Praha: Computer Press 2001. 256 s. ISBN 80-7226-543-1.

VEBER, J. a kol. Management. Základy - Prosperita - Globalizace. Praha. Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír aj. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

WWW stránky a periodika zabývající se danou problematikou, např. Úřad pro technickou normalizaci ([www.unmz.cz](http://www.unmz.cz)), Národní informační středisko pro podporu jakosti ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)), Česká společnost pro jakost ([www.csq.cz](http://www.csq.cz)), Český normalizační institut ([domino.cni.cz](http://domino.cni.cz)), [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), [ikvalita.cz](http://ikvalita.cz), Perspektivy jakosti, Jakost pro život aj.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Vokáčová,**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011

  
.....  
Vedoucí katedry



  
.....  
Děkan

V Praze dne: 28. 2. 2011

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci "Systém managementu kvality ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. - změny dokumentace norem ISO 9000", jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2011

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce, dále společnosti ULITEP spol. s r.o., která mi umožnila získat podklady a provést šetření nezbytná pro toto téma. V neposlední řadě děkuji svým rodičům za nezbytnou podporu při studiu.

# **Systém managementu kvality ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. - změny dokumentace norem ISO 9000**

## **Management Quality in ULITEP Ltd. - standards ISO 9000**

### **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá normami ISO 9000. K dosažení hlavního cíle této práce, kterým je hodnocení systému managementu kvality, včetně související dokumentace a jejích změn ve společnosti ULITEP, spol. s r.o., bylo nutné splnit dílčí cíle, mezi které patří vytvoření přehledu informací, definování základních pojmů a zásad týkajících se norem ISO a představení společnosti ULITEP, spol. s r.o. Pro splnění cílů byla prostudována odborná literatura a ostatní zdroje. Došlo k prozkoumání a analýze firemní dokumentace za období 2004 až 2010. Byl uskutečněn polostandardizovaný rozhovor s manažerem kvality zaměřený na získání informací o vzniku společnosti, systému managementu kvality, jeho vývoji a prospěchu pro společnost. Práce vychází ze zápisů z interních auditů, sebehodnocení, z dozorovaných auditů a ostatních příloh vedených k systému kvality. Popisuje, co systém managementu kvality v tomto období přinesl, tzn. shody, neshody a zprávy o opatření k nápravě.

### **Summary**

Bachelor thesis deals with Standards ISO 9000. To achieve the main objective of presenting management systems of quality including related documentation of company ULITEP Ltd. and its transformations, it is important to meet fractional targets. These include constructing survey of information, defining basic terms and codes regarding Standards ISO and presentation of company ULITEP Ltd. Literature and other sources were studied to meet the targets. The company documentation from 2004 to 2010 was analyzed. Semi-structured interview was carried out with the Quality Manager focusing on obtaining information about incorporation of the company, management systems of quality and its development and benefits. This thesis results from internal audits, self-assessment, supervised audits and other supplements conducted to quality system. It describes what

system of quality brought in this term; it means agreements, disagreements and reports about proceeding to reparation.

**Klíčová slova**

Norma ISO, kvalita, dokumentace, interní audity, ULITEP, spol. s r.o., sebehodnocení.

**Keywords**

Standard ISO, quality, documentation, internal audits, ULITEP, Ltd., self-assessment.

## Obsah:

1	Úvod .....	9
2	Cíl práce a metodika .....	10
3	Teoretická východiska .....	11
3.1	Management kvality .....	11
3.1.1	Kvalita .....	11
3.1.2	Politika kvality a cíle kvality .....	12
3.1.3	Všeobecné zásady managementu kvality .....	14
3.2	Systémy managementu kvality .....	15
3.2.1	Přístupy k systémům managementu kvality .....	15
3.2.2	Hodnocení systémů managementu kvality .....	16
3.2.3	Neustálé zlepšování systému managementu kvality .....	18
3.2.4	Dokumentace systému managementu kvality .....	19
3.2.5	Systémy managementu kvality - role vrcholového vedení .....	22
3.3	Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO .....	24
3.3.1	Struktura norem ISO 9000 .....	25
3.3.2	Standardizační organizace tvořící normy ISO .....	27
4	Charakteristika zvoleného subjektu .....	30
5	Vlastní práce .....	32
5.1.	Zavedení systému managementu kvality do společnosti .....	32
5.1.1	Hodnocení systému managementu kvality ve společnosti .....	34
5.1.2	Zlepšování systému managementu kvality ve společnosti .....	36
5.2	Dokumentace společnosti .....	38
5.2.1	Změny dokumentace .....	39
6	Závěr .....	44
7	Seznam použitých zdrojů .....	45
8	Přílohy .....	46



# 1 Úvod

Práce vychází ze zadání „Systém managementu kvality ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. – změny dokumentace norem ISO 9000“. Vliv konkurenčního prostředí, vývoj průmyslu a technologií přináší rostoucí požadavky na management kvality. Plánování a neustálé zlepšování kvality je nezbytné pro úspěšné fungování organizace. Stále více podnikatelských subjektů usiluje o zavedení systémů managementu kvality. Důvodem může být zavedení pořádku do organizace, požadavek odběratele či podmínka účasti na výběrových řízeních. Zavedení systému managementu kvality má vliv na ekonomický prospěch a je dobrým předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti. Tento systém je nutno dodržovat a kontrolovat. Vyhodnocování výsledků vyplývajících ze systému managementu kvality je jedním ze stěžejních úkolů. Výsledky těchto vyhodnocení pomáhají rozvoji systému managementu kvality společnosti.

Systémy managementu kvality a normy ISO 9000 jsou pro podnikatelské subjekty důležitým a aktuálním tématem. Normy ISO 9000 jsou světově uznávaným standardem, podle kterého se porovnává systém řízení kvality. Výše uvedené normy poskytují mechanismy, které umožňují managementu identifikovat slabá místa. Systém řízení kvality je nezbytným pomocníkem pro úspěšné budování pozice na trhu, dosahování vyšší spokojenosti zákazníků a neustálé zlepšování výkonnosti organizace.

Vybudovaný a certifikovaný systém managementu kvality přináší v případě, že je skutečně funkční mnoho přínosů. Organizace je schopná předložit zákazníkům či ostatním zainteresovaným stranám formální doklad o tom, že má zavedený systém – certifikát. Tím prokazuje, že splňuje požadavky normy a může zaručit stálost kvality výrobků či služeb. Systém managementu kvality vytváří podmínky pro zlepšování všech výkonů, v organizaci jsou zakázky realizovány zvládnutými, efektivními procesy a zároveň jsou stanoveny jasné odpovědnosti pro všechny osoby a činnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

K dosažení hlavního cíle této práce, kterým je hodnocení systému managementu kvality, včetně související dokumentace a jejích změn ve společnosti ULITEP, spol. s r.o., je nutné splnit dílčí cíle, mezi které patří vytvoření přehledu informací, definování základních pojmů a zásad týkajících se systému managementu kvality a norem ISO 9000. Dalším dílčím cílem je představení společnosti ULITEP, spol. s r.o.

Pro splnění cílů byla prostudována odborná literatura a ostatní zdroje. Došlo k prozkoumání a analýze firemní dokumentace, která se týká zlepšování systému managementu kvality a jeho hodnocení za období 2004 až 2010. Byla analyzována struktura, věcná náplň a návaznost dokumentace. V sídle společnosti byl uskutečněn polostandardizovaný rozhovor s manažerem kvality. Před jeho realizací došlo k vytvoření okruhů otázek otevřeného charakteru, ke kterým bylo možno v průběhu rozhovoru přidat doplňující. První okruh otázek byl zaměřený na získání informací o vzniku společnosti a její historii, druhý okruh otázek se soustředil na zavedení a vývoj systému managementu kvality a dokumentace, poslední okruh otázek se zabýval hodnocením systému managementu kvality, jeho zlepšováním a celkovými přínosy pro společnost.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Management kvality**

Pro správné pochopení managementu kvality a norem ISO 9000 je nutné vymezit pojem kvalita, politika kvality a definovat všeobecné zásady managementu kvality.

#### **3.1.1 Kvalita**

Kvalita je pojem, který je různě interpretován (1). V historickém ohlednutí však není pojmem neznámým. Kvalita se za předpokladu, že je správně pochopen její obsah a že je zdůrazněn její přínos pro přítomnost i budoucí existenci organizace, stala klíčovým faktorem úspěšnosti.

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu kvalita:

- a) Kvalita je způsobilost pro užití (Juran).
- b) Kvalita je shoda s požadavky (Crosby).
- c) Kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feiganbaum)
- d) Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti způsobí (Taguchi).

Ve všech těchto definicích lze v zákulisí spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu ke kvalitě domáhá, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení řady nejrůznějších faktorů, např. biologických, sociálních, demografických či společenských. Odtud pramení vysoká míra subjektivity, která se vkrádá do pojmu kvalita a vede k jeho různé interpretaci. Pro vzájemné porozumění je proto nutné stanovit obecnou definici kvality (1). Tu lze nalézt v normě ČSN EN ISO 9000:2001.

## **Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik (2).**

Pro objasnění je třeba vysvětlit určité pojmy této definice. Požadavek vyjadřuje potřebu nebo očekávání, které je stanoveno spotřebitelem, závazným předpisem a obvykle se předpokládá. Za inherentní charakteristiky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu, kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), kterému existenčně patří, například u hmotného produktu jsou výsledkem aplikace použitých materiálů, konstrukčního řešení a finálních úprav (1). Schematické zobrazení pojmů je uvedeno v příloze A.

Kvalita má tedy jediného posuzovatele – zákazníka. On rozhoduje o míře vhodnosti pro uspokojení jeho požadavků. Nelze však předpokládat, že zákazník ví vše. Proto právní předpisy stanovují v oblasti bezpečnosti a nezávadnosti produktů v jednotlivých zemích závazné požadavky na příslušné hodnoty vlastností. Jedná se o tzv. oprávněný zájem (neohrozit zdraví a život občanů, jejich majetek i majetek státu a životní prostředí). V mnoha zemích je k dispozici celá škála stimulačních pobídek, které motivují podniky ke zlepšování kvality a zlepšení jejich image na trhu. Jedná se o různé značky, certifikáty a ceny, udělované nezávislými organizacemi tzv. třetí stranou (1).

V současné době je již obecně uznávanou skutečností, že fáze předcházející výrobě či realizaci služby se na výsledné jakosti podílejí asi osmdesát procenty. Orientace na plánování jakosti je velice výhodná rovněž ekonomicky, protože odstraňování nedostatků (neshod) před vlastní realizací vyžaduje jen zlomek nákladů, které by bylo nutno vynaložit při jejich zjištění až ve fázi realizace, případně až u zákazníka (3).

Naplánovaná jakost a způsob jejího zabezpečení však nemohou zůstat neměnné. Je potřeba usilovat o neustálé zlepšování jakosti, které je v současné době nezbytným atributem udržení konkurenceschopnosti firem (3).

### **3.1.2 Politika kvality a cíle kvality**

Politika kvality a cíle kvality se stanovují proto, aby se organizace soustředila na své zaměření. Jak politika kvality, tak cíle kvality určují požadované výsledky a napomáhají

organizaci používat své zdroje k dosažení těchto výsledků. Politika kvality poskytuje rámec pro stanovení cílů kvality a pro jejich přezkoumání. Je třeba, aby cíle kvality byly konzistentní s politikou kvality a s osobní angažovaností a aktivitou za neustálé zlepšování a aby bylo dosažení těchto cílů měřitelné. Dosažení cílů kvality může mít pozitivní dopad na kvalitu produktu, provozní efektivnost a finanční výkonnost a tím i spokojenost a důvěru zainteresovaných stran (2).

Nenadál a kol. (4) potvrzuje, že mezi prvními aktivitami vrcholového vedení by mělo být zpracování a oficiální deklarování tzv. politiky a na ni navazujících cílů jakosti. Musí jít o stručné, úderné a motivující vyhlášení, ve kterém se vrcholoví manažeři přihlašují ke svým závazkům v managementu jakosti. Podniková politika jakosti může mít charakter několika vět, ve kterých se vrcholové vedení přihlásí k filozofii jakosti a naznačí směry jejího prosazování ve firmě. Bohužel se ukazuje, že velmi často jde pouze o formální přihlášení se k problematice jakosti, což se projevuje nejenom tím, že vrcholoví manažeři mají sklony politiku jakosti jednoduše opisovat od jiných firem, ale hlavně tím, že jejich každodenní postoje a rozhodování jsou v rozporu s tím, co dříve vyhlásili a podepsali. Takový vztah k deklarování politiky jakosti může být pro firmu velkým nebezpečím. Tím, že politika a na ni navazující cíle jakosti musí být veřejně vyhlášeny zaměstnancům i okolí podniku, dostávají podřízení do rukou mimořádně významnou zbraň: mohou tak kdykoli porovnávat skutečné chování vrcholového vedení s každodenní realitou a pokud řadoví zaměstnanci zjistí opakované porušování zásad politiky jakosti těmi, kdo ji podepsali, je celý systém jakosti na hliněných nohou, protože podobná zjištění jsou jedním z nejhorších demotivujících faktorů. A naopak: úderná a srozumitelná vyhlášení, vedením v běžném životě prosazovaná, jsou pozitivním stimulem s nejvyšší účinností. Ani sebelépe formulovaná politika a cíle jakosti se však do života neprosadí automaticky. Nesmírně důležitým nástrojem tohoto prosazování v podnikovém prostředí je tzv. přerozdělování politiky a cílů jakosti. Je to rozpracování a konkretizace podnikové politiky a cílů jakosti až na nejnižší organizační prvky, přičemž cíle a k nim přiřazené metody jak je výš uvedeno na sebe musí logicky navazovat. Význam přerozdělování politiky a cílů jakosti je v tom, že vytváří konkrétní předpoklady naplňování podnikové strategie jakosti a přibližuje ji všem zaměstnancům podniku tak, aby se s těmito cíly ztotožnili. Ne nadarmo je naznačený proces přerozdělování označován i za nástroj pozitivní motivace k jakosti (4).

### 3.1.3 Všeobecné zásady managementu kvality

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem (2). Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování výkonnosti organizace, a to na základě potřeb zainteresovaných stran. Řízení organizace zahrnuje management kvality společně s dalšími disciplínami managementu.

Je identifikováno osm zásad managementu kvality, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšení výkonnosti:

- a) Zaměření na zákazníka – organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.
- b) Vedení a řízení lidí (vůdčí role) – vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou plně zapojit při dosahování cílů organizace.
- c) Zapojení lidí – lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.
- d) Procesní přístup – požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.
- e) Systémový přístup k managementu – identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.
- f) Neustálé zlepšování – neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.
- g) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech – efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.
- h) Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy – organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

Těchto osm zásad managementu kvality tvoří základ norem na systémy managementu kvality v rámci souboru ISO 9000 (2).

## **3.2 Systémy managementu kvality**

Účinného systému managementu kvality lze dosáhnout různými způsoby. Společnost, která má zájem o získání funkčního systému managementu kvality musí znát mimo jiné, přístupy a způsoby jeho hodnocení, usilovat o neustálé zlepšování, řádně vést související dokumentaci a být si vědoma nezastupitelné role vrcholového vedení.

### **3.2.1 Přístupy k systémům managementu kvality**

Přístup k vývoji a uplatňování systému managementu kvality sestává z několika kroků, které zahrnují určování potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran, stanovení politiky kvality a cílů kvality organizace, určování procesů a odpovědností nezbytných pro dosažení cílů kvality, určování a poskytování zdrojů nezbytných pro dosažení cílů, zavádění metod měření efektivnosti a účinnosti každého procesu, aplikování těchto měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu, určování prostředků pro zabránění vzniku neshod a pro odstraňování jejich příčin, zavádění a aplikování procesu neustálého zlepšování systému managementu kvality. Takový přístup je rovněž vhodný pro udržování a zlepšování existujícího systému managementu kvality. Organizace, která přijme výše uvedený přístup, vzbuzuje důvěru ve způsobilost svých procesů a v kvalitu svých produktů a tím poskytuje základ svého neustálého zlepšování. To může vést k zvýšené spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran a k úspěchu organizace (2).

### 3.2.2 Hodnocení systémů managementu kvality

Jedním z přístupů k vývoji a uplatňování systému managementu kvality je jeho hodnocení, při němž mají být položeny čtyři základní otázky: Je proces identifikován a odpovídajícím způsobem vymezen? Jsou přiděleny odpovědnosti? Jsou uplatňovány a udržovány jeho postupy? Je proces při dosahování požadovaných výsledků efektivní? Souhrnné odpovědi na tyto otázky mohou určit výsledek hodnocení. Hodnocení systému managementu kvality se může lišit rozsahem a může zahrnovat řadu činností, jakými je například **auditování, přezkoumání systému managementu kvality a sebehodnocení (2)**.

**Sebehodnocení** organizace je uceleným a systematickým přezkoumáním činností a výsledků organizace, které se porovnávají se systémem managementu kvality nebo s modelem úspěšnosti. Sebehodnocení může poskytnout celkový pohled na výkonnost organizace a na stupeň vyzrálosti systému managementu kvality. Může rovněž napomoci k identifikování oblasti v organizaci, které vyžadují zlepšení a ke stanovení priorit (2).

**Přezkoumání** organizace odpovídá na otázku, zda-li je podnikový systém opravdu funkční. Cílem aktivit, vykonávaných výhradně vrcholovým vedením, by mělo být monitorování toho, jak se v podniku naplňují strategické záměry politiky a cílů jakosti, na základě analýzy všech dostupných informací. V normách souboru ISO 9000 je tento proces označován jako přezkoumání managementu s přesně definovanými vstupy a výstupy (4).

Vstup pro přezkoumání systému managementu zahrnuje informace o výsledcích auditů, zpětné vazbě od zákazníka, stavu preventivních a nápravných opatření, následných opatřeních vyplývajících z předchozích přezkoumání systému managementu, změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu kvality a doporučení pro zlepšování.

Výstup z přezkoumání systému managementu obsahuje všechna rozhodnutí a opatření vztahující se k zlepšování efektivnosti systému managementu kvality a jeho procesů, ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka a k potřebám zdrojů (5).

**Audity systému managementu kvality** se používají pro stanovení rozsahu, v jakém jsou splněny požadavky na systém managementu kvality. Zjištění z auditu se používají k posouzení efektivnosti systému managementu kvality a k identifikaci příležitostí ke



zlepšování. Audity prováděné první stranou provádí k interním účelům sama organizace nebo jsou vedeny z jejího pověření, tyto audity mohou být základem vlastního prohlášení organizace o shodě. Audity prováděné druhou stranou provádějí zákazníci organizace nebo jiné osoby z pověření zákazníka. Audity prováděné třetí stranou provádějí externí nezávislé organizace, obvykle akreditované, které provádějí certifikaci nebo registraci shody s požadavky jako např. s ISO 9001. Návod na auditování je uveden v ISO 19011 (2).

Bez ohledu na typ prověřované organizace či na druh auditu, má každý audit následující fáze (4):

a) plánovací fázi – povrchně připravené audity neodhalí problémy systému a jsou v podstatě ke škodě věci. Proto je nutné věnovat plánování auditů náležitou pozornost. Plán auditů může kombinovat všechny typy auditů včetně interních. Měl by pokrýt celý podnik. Plány auditů je nutné aktualizovat, změny se objeví v revidovaném vydání plánů auditů. Zpravidla se aktualizuje 1x měsíčně.

b) přípravnou fázi – tato fáze vytváří předpoklady pro hladký a efektivní průběh auditu. Obsahuje tyto kroky: získání a shrnutí základních informací o auditu (cíle auditu, typ, délka, rozsah, termín, členové týmu auditorů), oznámení auditní návštěvy, získání předběžných informací o prověřované oblasti (např. kopie příručky jakosti, organizační směrnice, pracovní instrukce plány jakosti, kopie výroční zprávy aj.), prostudování a prověření dostupných informací (kromě výše uvedených základních zdrojů je nutné prostudovat i zprávy z předchozích auditů, záznamy o neshodách včetně přijatých nápravných opatření, záznamy o kontrole apod.), stanovení členů týmu (provádí vedoucí auditor), zpracování vývojových diagramů, kontrolních seznamů, zpracování a distribuce programu auditu, instruktáž členů auditorského týmu, aktualizaci programu auditu.

c) realizační fázi – vlastní průběh auditu má následující kroky: vstupní jednání, sběr informací a záznam zjištění a objektivních důkazů

d) fázi následné kontroly a zakončení – provádění auditů a vyžadování nápravných opatření by ztrácelo smysl, kdyby pracovníci prověřovaného útvaru věděli, že auditor nebude prověřovat, zda nápravná opatření byla efektivně implementována. Poté, co je získán objektivní důkaz o implementaci a účinnosti nápravného opatření (zpráva o auditu, záznam o kontrole), musí být řešení neshod uzavřeno. K tomu slouží formulář zprávy

o neshodě, konkrétně jeho spodní část „ověření“. Po vyplnění zprávy vedoucí auditor formulář přiloží k odpovídajícímu protokolu o auditu (4).

### **3.2.3 Neustálé zlepšování systému managementu kvality**

Organizace, která přijme výše uvedené přístupy k vývoji a uplatňování systému managementu kvality, vzbuzuje důvěru ve způsobilost svých procesů a v kvalitu svých produktů a tím poskytuje základ svého neustálého zlepšování. To může vést k zvýšené spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran a k úspěchu organizace (2).

Neustálé zlepšování je činnost organizace, která zvyšuje efektivnost systému managementu kvality prostřednictvím využívání politiky kvality, cílů kvality, výsledků auditů, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání systému managementu. Cílem neustálého zlepšování systému managementu kvality je dosahování vyšší spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Opatření ke zlepšování zahrnují analyzování a hodnocení existující situace, aby se identifikovaly oblasti pro zlepšování, stanovení cílů zlepšování, vyhledávání možných řešení k dosažení cílů, hodnocení těchto řešení a výběr řešení, zavedení zvoleného řešení, měření, ověřování, oficiální schvalování změn a analyzování a hodnocení výsledků realizace, aby se stanovilo, zda byly cíle splněny. Výsledky se podle potřeby přezkoumávají, aby se určily další příležitosti ke zlepšování. Takto je zlepšování nepřetržitou činností. Zpětná vazba od zákazníků a jiných zainteresovaných stran, audity a přezkoumávání systému managementu kvality se mohou rovněž použít k identifikování příležitostí pro zlepšování (5).

Nápravné opatření je kruh aktivit, který spočívá v určení příčin, navržení a přijetí takových opatření, aby již nemohlo dojít k další neshodě při realizaci daného procesu, aby se situace neopakovala. Jde tedy o opatření, která se mohou týkat příslušného procesu a mohou mít různou podobu – například seřízení stroje, výměna nástroje či přípravku, oprava formy, vyřazení vadného materiálu, zavedení přísnější kontroly. V některých závažných případech mohou být nápravná opatření realizována ve dvou krocích. Nejprve v podobě provizorních, okamžitých opatření, která vedou pouze k utlumení či k zastavení působení negativního

vlivu. Mají získat čas pro přípravu systémových opatření, která by již měla principiálně odstranit příčinu neshodného výrobku (1)

Preventivní opatření je opatření, které má zabránit vzniku možné neshody a odstranit příčiny jejího možného výskytu. Preventivní opatření se vztahují k neshodám, které ještě nenastaly, ale jsou předvídaný. Preventivní opatření by měla být přijímána zejména v oblasti plánování a monitorování procesů (4).

### 3.2.4 Dokumentace systému managementu kvality

Řízení dokumentace organizace je jedním ze základních požadavků systémů managementu kvality. Dokumentace umožňuje sdělovat soulad činností se záměry a zajištění konzistence těchto činností (2). Její použití přispívá k dosažení shody s požadavky zákazníka a ke zlepšování kvality, k poskytnutí odpovídajícího školení/výcviku, k opakovatelnosti a sledovatelnosti, k poskytnutí objektivních důkazů a k hodnocení efektivnosti a kontinuity vhodnosti systému managementu kvality. Vytvoření dokumentace nemá být samoučelné, ale má být činností, která přidává hodnotu. Každá organizace stanoví rozsah požadované dokumentace a média, která se mají použít. Stanovení závisí na faktorech, jako jsou typ a velikost organizace, složitost a součinnost procesů a produktů, požadavky zákazníků, aplikovatelné požadavky předpisů, prokázané schopnosti pracovníků a rozsah, v němž je nezbytné prokázat splnění požadavků na systém managementu kvality (2).

V systémech managementu kvality se používá několik **typů dokumentů**, viz příloha B, jsou to:

- a) Plány kvality – popisují, jak se systém managementu kvality aplikuje na specifický produkt, projekt, nebo smlouvu.
- b) Příručky kvality - poskytují konzistentní informace, jak interně, tak externě, o systému managementu kvality organizace (2). ČSN EN ISO 9001(5) dále konkretizuje obsah příručky kvality: oblast použití managementu kvality, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění, dokumentované postupy vytvořené pro

system managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality (5).

- c) Specifikace – uvádějí doporučení nebo návrhy (2).
- d) Dokumenty, které poskytují informace o tom, jak provádět činnosti a procesy konzistentním způsobem, tyto dokumenty mohou zahrnovat dokumentové postupy, pracovní instrukce a výkresy
- e) Záznamy – poskytují objektivní důkazy o provedených činnostech nebo o dosažených výsledcích (2).

U všech typů organizací lze rozlišit dva základní typy dokumentace (1):

- a) Operativní řídicí akty, které se využívají především k okamžitým manažerským zásahům a v praxi mívají obvykle podobu rozhodnutí, opatření, nařízení příslušného vedoucího pracovníka, například generálního ředitele, jednatele, či předsedy představenstva, viz příloha C.
- b) Komplexní řídicí dokumenty, které se užívají pro standardizaci určité činnosti, procesu, či prvku. Mohou mít podobu organizačně řídicích dokumentů, které upravují různé činnosti technicko-hospodářského charakteru (např. příjem obchodních případů, zásobování, řešení stížností a reklamací, organizaci nebo podepisování jménem organizace a mívají různé názvy – řády, směrnice a v poslední době se užívá výraz postup. Další podobou komplexních řídicích dokumentů jsou provozně-technické dokumenty, které upravují provozní, technické či jiné transformační činnosti. Týkají se hlavních výkonů organizace, například u výrobní organizace se může jednat o výrobní výkresy, technologické či kontrolní postupy aj. (1).

Veber a kol. (1) vysvětluje faktické přínosy dokumentace. Z hlediska řízení můžeme za dokument považovat jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou (manažerem) a má charakter trvalého příkazu.

### **Přínosy dokumentace:**

- a) Pro výkon opakujících se rutinních činností, které mají vykonávat různí pracovníci, určuje dokumentace nejlepší postup, musí být výsledkem standardizačního úsilí
- b) V obsahu dokumentace je uchováno know-how instituce, což je zvláště důležité, pokud daný postup zná úzký okruh pracovníků nebo dokonce jeden pracovník, který může z různých důvodů organizaci opustit
- c) Dokumentace dokládá určitý postup, takže i následně je možné doložit správné provádění určité činnosti a to v případě, že se objeví pochybnosti o jejím výsledku (1).

Organizace musí řídit dokumenty, tzn. musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro: schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním, přezkoumávání dokumentů, popř. jejich aktualizaci a opakované schvalování, zajištění identifikace změn dokumentů a aktuální verze dokumentů, zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech jejich používání, zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikace dokumentů, zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality, a dále zjištění, že je jejich distribuce řízena a zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů a aplikaci vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovávány (5). Jak uvádí ČSN EN ISO 9001 (5), úkolem organizace je vytvořit dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchovávání a nakládání se záznamy. Záznamy musí být trvale čitelné, snadno identifikovatelné a vyhledatelné (5).

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Ne všichni řídicí pracovníci jsou ale ochotni akceptovat tyto dramatické změny v nazírání na jakost, což zdůvodňují tím, že jde o módní, konjunkturální jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Skutečnost je ale taková, že pokud mají naše podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost (4).

### 3.2.5 Systémy managementu kvality - role vrcholového vedení

V jakémkoli manažerském systému je jednou z principiálních otázek jednoznačné vymezení odpovědností, pravomocí a vazeb mezi jednotlivými organizačními články a funkcemi. Nejinak je tomu i v systémech managementu kvality, kde se tyto kompetence a odpovědnosti mají vztahovat na všechny činnosti související se zabezpečováním a zlepšováním jakosti podnikových výkonů. Pro tyto účely jsou ve firmách vytvářeny různé organizační struktury, které mohou mít charakter struktur formálních či neformálních (4).

Formálními organizačními strukturami managementu jakosti jsou ty články organizace, které jsou popsány v základních organizačních normách podniku, např. v organizačním řádu, statutu apod. Můžeme konstatovat, že takové struktury jsou běžné i v naprosté většině našich firem, vyžadují je právě normy ISO řady 9000 v článcích pojednávajících o odpovědnosti vedení. Patří sem například: představitel vedení, podniková rada jakosti a útvar řízení jakosti (4). Představitel managementu je jeden z členů vrcholového managementu firmy, na kterého ředitel přenáší kompetence a odpovědnosti za budování, udržování a rozvoj systému jakosti. Je to funkce zejména koordinační, nikoli výkonná a jako nepřilíš šťastná se zejména ve větších podnicích ukazuje kumulace této funkce s funkcí vedoucího útvaru řízení jakosti (5).

Úlohu vrcholového managementu podniků v systémech jakosti by bylo možno charakterizovat jediným výrazem „je nezastupitelná“. Přestože je to charakteristika navýsost pravdivá a výstižná, pro praxi nemůže postačovat. Jak se totiž k jakosti staví vrcholové vedení firem, tak se k ní chovají i všichni ostatní (4).

Vrcholové vedení může vedením a řízením lidí a svým jednáním vytvářet prostředí, v němž jsou zaměstnanci plně zapojeni a v němž může systém managementu kvality efektivně fungovat (2). Má možnost použít zásady managementu kvality jako základ pro svoji úlohu, kterou je:

- a) stanovení a udržování politiky kvality a cílů kvality organizace,
- b) podporování politiky kvality a cílů kvality v celé organizaci, aby se zvýšilo vědomí závažnosti,

- c) motivace a zapojení zaměstnanců,
- d) zaměření se na požadavky zákazníka v celé organizaci,
- e) zajištění, že jsou uplatňovány odpovídající procesy umožňující splnění požadavků zákazníků a jiných zainteresovaných stran a dosažení cílů kvality,
- f) zajištění, že k dosažení těchto cílů kvality je vytvořen, uplatněn a udržován efektivní a účinný systém managementu kvality,
- g) zajištění dostupnosti potřebných zdrojů,
- h) pravidelné přezkoumávání systému managementu kvality,
- i) rozhodování o opatřeních týkajících se politiky kvality a cílů kvality
- j) rozhodování o opatřeních pro zlepšování systému managementu kvality (2).

Jednou z úloh vrcholového vedení je výše uvedené zajištění dostupnosti potřebných zdrojů. Mezi tyto zdroje jsou zařazeny **lidské zdroje, infrastruktura a pracovní prostředí**.

**Lidskými zdroji** jsou pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Shoda s požadavky na produkt totiž může být ovlivněna a to buď přímo či nepřímo pracovníky provádějícími úkoly v rámci systému managementu kvality. Organizace musí určovat nezbytnou kompetenci pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, podle okolností poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro dosažení nezbytných kompetencí, hodnotit efektivnost provedených opatření, zajišťovat, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a jak přispívají k dosažení cílů kvality a vytvářet či udržovat vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech (5).

Jak uvádí Nenadál a kol. (4) podniky, které budou aspirovat na úspěch v příštím období, by měly být především pružnými a učícími se organizacemi, pohotově reagujícími na měnící se požadavky trhu. K tomu je zapotřebí, aby měly nejen dobrou výrobně organizační strukturu, ale především, aby do této struktury dokázaly vnést život. To se však může

podáří jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, zejména kreativních pracovníků, vybavených plynulostí, flexibilitou a originalitou tvůrčího myšlení, schopností orientace ve spleťtých situacích a často napjatých vztazích a uměním tyto situace bez odkladu řešit. Jednoznačně je tedy možno konstatovat, že dominující roli při řešení řady problémů české ekonomiky bude hrát v následujícím období nejen podniková sféra, ale především lidé, kteří v ní pracují a kteří jsou nejdůležitějším zdrojem každé moderní společnosti (4).

**Infrastruktura** zahrnuje budovy, pracovní prostory a související technické vybavení a zařízení pro proces, a to jak hardware, tak software a zároveň podpůrné služby jako je přeprava, komunikační nebo informační systémy (5). Termín **pracovní prostředí** dle normy ČSN EN ISO 9001 (5) se vztahuje k podmínkám, za kterých je práce vykonávána. Tyto podmínky zahrnují fyzikální podmínky, podmínky prostředí a další faktory jako jsou hluk, teplota, vlhkost, osvětlení či počasí (5).

### 3.3 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém jakosti. Původně šlo o pětici norem, nejčastěji označovanými jako normy ISO řady 9000. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy jakosti. Nenadál a kol. (4) uvádí některé **charakteristické rysy** této koncepce:

- a) Diskutované normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Tato vlastnost se ale v praxi projevuje tím, že začínající podniky si obvykle nevědí rady s aplikací požadavků těchto norem do vlastní praxe rady, protože formulace jsou příliš obecné a vágní.
- b) Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem. Protože odběratelé dnes už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují systémy jakosti konformní



s požadavky norem ISO 9000, je možné konstatovat, že tyto standardy tvoří velmi závažnou součást legislativy v obchodním styku

c) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Je proto velmi nebezpečné, jestliže si někteří řídicí pracovníci myslí, že jsou maximem dosažitelného.

d) Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Celá koncepce ISO musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

### **3.3.1 Struktura norem ISO 9000**

Veber a kol. (1) potvrzuje, že se řada výrobců v ČR a poskytovatelů služeb může srovnávat s konkurenčními výrobci ze zahraničí. Je nesporné, že na této tendenci mají svůj podíl i přístupy zabezpečování kvality vycházející z požadavků norem ISO 9000. Za svou historii přispěly k pozvednutí povědomí o kvalitě v řadě průmyslových, obchodních i dalších organizací. Nesporným kladem těchto přístupů, které vycházejí z norem ISO, bylo zavedení pořádku a přijetí principů, na kterých byly normy v počátečních stádiích založeny – „co děláš, popiš, a dělej to, co jsi popsal“. Jinými slovy: zaveď dokumentaci všech relevantních procesů ovlivňující kvalitu a při výkonu těchto činností důsledně dodržuj tuto dokumentaci.

Normy ISO 9000 přinášejí zobecnění nejlepších zkušeností z oblasti řízení jakosti. Je na každé firmě, zda se jejími doporučeními bude řídit. V řadě případů je však systém řízení jakosti ve smyslu těchto norem vyžadován dispozicemi výběrových řízení (např. u státních stavebních zakázek), požadavky odběratelů, nebo dokonce vyplývá nutnost zavedení tohoto systému z legislativních požadavků (regulovaná sféra). V normách ISO, zejména 9001 a 9004, nalezneme řadu konkrétních doporučení pro zavedení a udržování systému managementu jakosti (1).

Doporučení pro systém řízení jakosti jsou uvedena v několika normách ISO, přičemž každá z nich má jinou funkci (2):

- 1) ČSN EN ISO 9000 popisuje základní principy systémů managementu kvality a specifikuje terminologii systémů managementu kvality (2). Tato mezinárodní norma se týká:
  - a) Organizací, které se snaží získat výhody uplatňování systému managementu kvality.
  - b) Organizací, které se snaží získat důvěru, že jejich dodavatelé požadavky na produkty splní.
  - c) Uživatelů produktů.
  - d) Všech, kteří mají zájem na vzájemném pochopení terminologie používané v managementu kvality (např. dodavatelé, zákazníci, kompetentní orgány).
  - e) Všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, kteří posuzují systém managementu kvality nebo provádějí jeho audit z hlediska shody s požadavky ISO 9001 (např. auditoři, kompetentní orgány, certifikační /registrační orgány).
  - f) Všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které poskytují poradenství nebo školení/výcvik týkající se systému managementu kvality, který je vhodný pro tuto organizaci.
  - g) Zpracovatelů souvisejících norem (2).
- 2) ČSN ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikované požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků (2). Všechny požadavky této mezinárodní normy jsou generické a aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich typ, velikost a na poskytované produkty. V případě, že některé požadavky této mezinárodní normy nemohou být, s ohledem na charakter organizace a její produkt, aplikovány, lze zvážit vyloučení těchto požadavků (5). Organizace musí určovat ve svých všeobecných

požadavcích procesy potřebné pro systém managementu kvality a dále stanovit, jak jsou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány, určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů, určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů, zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování, monitorovat tam, kde je to možné měřit a analyzovat tyto procesy a uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů. Organizace musí tyto procesy řídit v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Rozhodne-li se organizace použít pro jakýkoli proces, který má vliv na shodu produktu s požadavky, externí zdroj (outsourcing), musí zajistit, aby takový proces řídila. Typ a rozsah řízení těchto procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů musí být určen v systému managementu kvality (5).

- 3) ISO 9004 poskytuje směrnice, které berou v úvahu efektivnost, tak účinnost systémů managementu kvality. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran, poskytuje širší pohled na management kvality než ISO 9000 (2).
- 4) ISO 19011 poskytuje návod na auditování systému managementu kvality a systému environmentálního managementu

Dohromady tyto výše uvedené normy tvoří koherentní soubor norem na systémy managementu kvality usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu (2).

### **3.3.2 Standardizační organizace tvořící normy ISO**

Mezinárodní normy ISO 9000 pomáhají podnikovým systémům managementu kvality dosáhnout vysoké úrovně. Na tvorbě výše uvedených norem se podílejí tyto organizace:

- a) Evropský výbor pro normalizaci (CEN) schvaluje evropské normy ISO 9000, členy CEN jsou národní normalizační orgány Belgie, České republiky, Dánska, Estonska, Finska, Francie, Irsko, Islandu, Itálie, Kypru, Lotyšska, Lucemburska, Maďarska, Malty, Německa, Nizozemska, Norska, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spojeného království, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko.
- b) Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členských organizací ISO). Mezinárodní normy obvykle připravují technické komise ISO. Každý člen ISO, který se zajímá o předmět, pro který byla vytvořena technická komise, má právo být v této technické komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice. Hlavním úkolem technických komisí je připravovat mezinárodní normy. Návrhy mezinárodních norem přijatých technickými komisemi se rozesílají členským orgánům k hlasování. Zveřejnění mezinárodní normy vyžaduje schválení alespoň 75 % hlasujících členů (2).
- c) Český normalizační institut - státní příspěvková organizace řízená Ministerstvem průmyslu a obchodu zajišťovala tvorbu, vydávání a zveřejňování českých technických norem ČSN. Český normalizační institut se účastnil spolupráce s nevládními mezinárodními a evropskými organizacemi zabývajícími se technickou normalizací. Tato příspěvková organizace byla k 31. 12. 2008 rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu zrušena. Tvorbu a vydávání ČSN od 1. ledna 2009 zajišťuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (6).
- d) Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) byl zřízen zákonem České národní rady č. 20/1993 Sb. o zabezpečení výkonu státní správy v oblasti technické normalizace, metrologie a státního zkušebnictví. ÚNMZ je organizační složkou státu v resortu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, která od roku 2009 zajišťuje tvorbu a vydávání českých technických norem (7). Pověření pro tisk a distribuci Českých technických norem pro rok 2010 obdržela společnost, která pro tyto účely provozuje webový server [www.technickenormy.cz](http://www.technickenormy.cz) (8)

V případě státních organizací nebo podniků zavádějících normy ISO se používá Národní politika kvality (NPK), která je souhrnem metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy (9). Cílem programu NPK je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti. Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování NPK v České republice je Rada kvality České republiky. Řízením Rady kvality ČR je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (9).

## 4 Charakteristika zvoleného subjektu

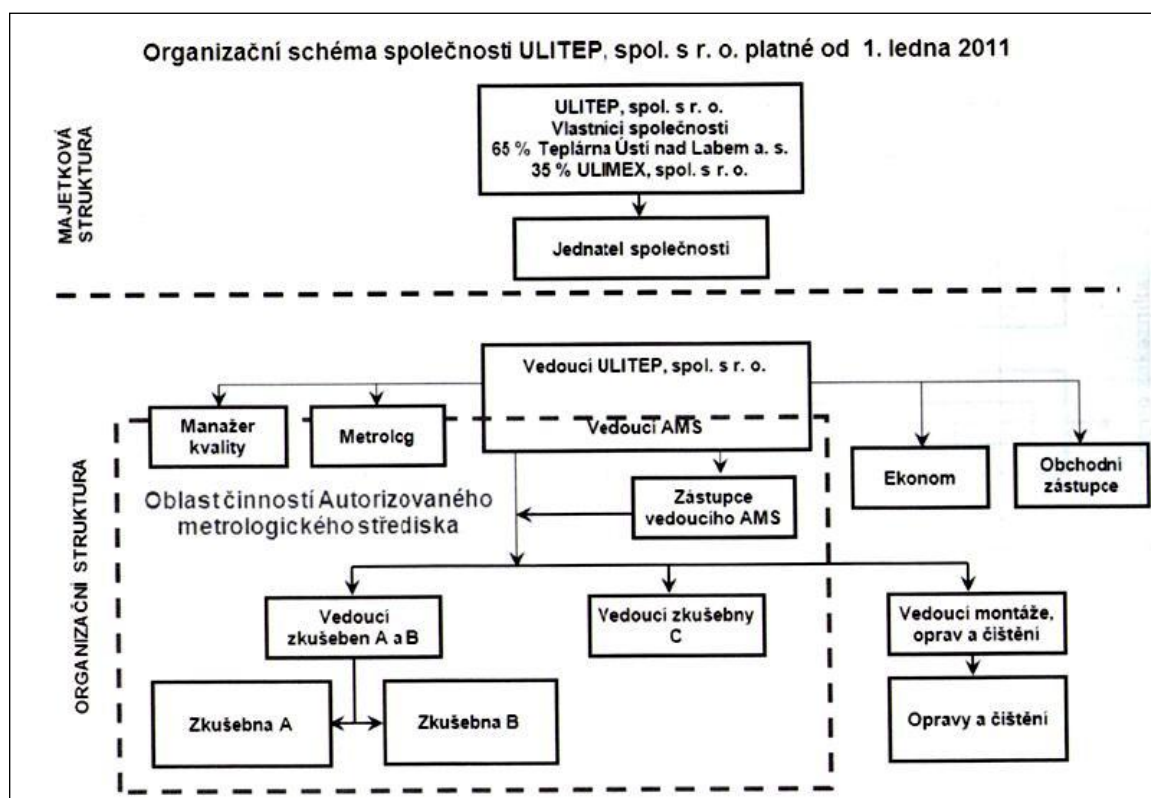
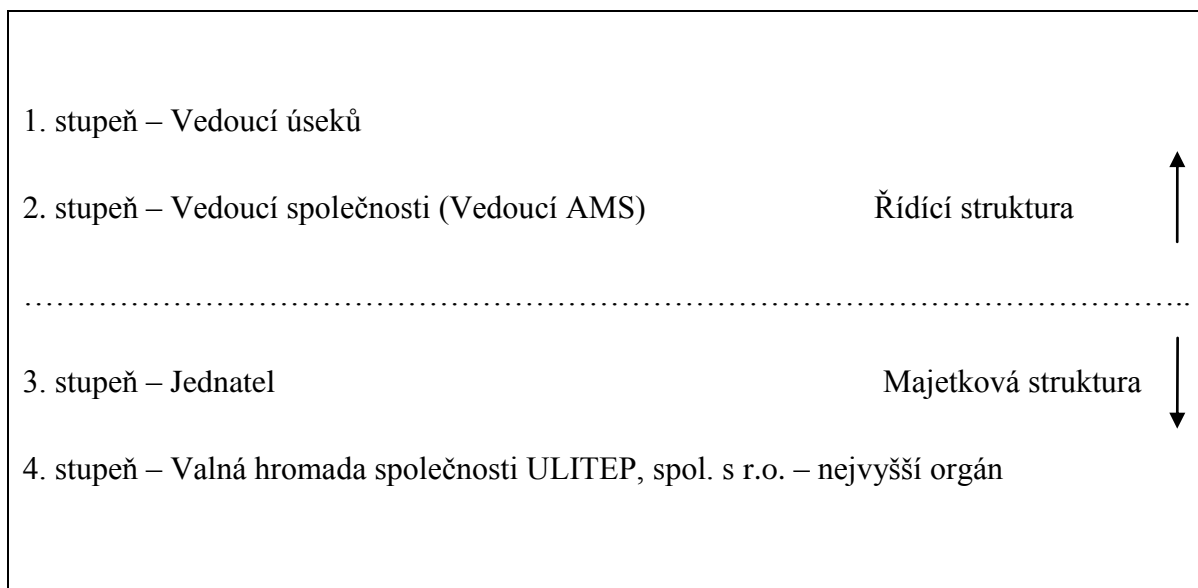
Firma ULITEP, spol. s r.o. byla založena v roce 1995. Na jejím založení se významně podíleli její společníci Teplárna Ústí nad Labem a.s. a firma ULIMEX s.r.o. Společnost ULITEP, spol. s r.o. se profesně zabývá montáží měřicí techniky vody a tepla. Ve snaze zajistit zákazníkům komplexní, všestranné a spolehlivé služby, využít technický a personální potenciál a poskytnout i služby dalším subjektům zřídila metrologické středisko pro ověřování vodoměrů a měřičů tepla.

Organizace se stala smluvním zástupcem pro prodej, servis a opravárenství výrobků firem: Sensus Metering Systems s.r.o. Praha, Vintera Energie Service s.r.o. Praha, CARIS Metering Systems s.r.o. Praha, Zenner Bratislava s.r.o., Danfoss s.r.o. Praha, Kaden vodoměry s.r.o. Náchod, Aquametro s.r.o. Praha, Enbra s.r.o. Brno aj. Ve vazbě na techniku vodoměrů a měřičů tepla používanou smluvními společnostmi výše uvedenými a potřebou zákazníků byla jako dodavatel zařízení pro ověřování vodoměrů a měřičů tepla vybrána firma Enbra, s.r.o. Brno, které ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. provedla proškolení pracovníků Autorizovaného metrologického střediska (dále jen AMS).

V současné době organizace zaměstnává 11 zaměstnanců a má upevněnou pozici na trhu a to nejen v místě podnikání, ale i nad rámec Ústeckého kraje. O tomto faktu, mimo jiné vypovídá uzavření smlouvy o výhradním dovozu produktů s významným výrobcem techniky pro měřiče tepla německou firmou Engelmann. Organizace se neustále snaží o zlepšení své pozice na trhu. Soustavně vyhledává nové kontakty a potenciální klienty. Samozřejmě usiluje o neustálé zlepšování poskytovaných služeb s cílem udržet si svou pozici na trhu a rozšiřovat jmění a majetek firmy.

Pro bližší představení je nutné uvést některé informace týkající se organizace firmy. Organizační řád společnosti ULITEP, spol. s r.o. stanovuje na základě rozhodnutí jednatele vnitřní uspořádání společnosti a obsahuje organizační schéma, viz obrázek 1. Základní práva a povinnosti všech pracovníků firmy jsou rozpracována v náplních práce.

Při řízení firmy je uplatňován princip čtyřstupňového řízení:



Obrázek 1 – Organizační schéma společnosti ULITEP, spol. s r.o. (10)

## **5 Vlastní práce**

### **5.1 Zavedení systému managementu kvality do společnosti**

Firma ULITEP, spol. s r.o. zavedla a používá systém managementu kvality pro servis, opravy měřicí techniky a provozování autorizovaného metrologického střediska. První certifikát byl vydán dne 1. 11. 2005 s platností do 1. 11. 2008, viz příloha D. Certifikační audit byl proveden organizací I. T. I. Společnost se pro zavedení normy ISO 9001:2001 rozhodla z důvodu požadavků potenciálních zákazníků, kteří si certifikaci norem managementu zadávali jako jednu z podmínek pro zařazení do výběrových řízení. Vzhledem k vývoji norem managementu kvality můžeme konstatovat, že zavedení systému bylo přínosem, protože absence certifikace by zcela jistě působila velmi negativně na možnosti uplatnění na trhu. Lze předpokládat, že ve výběrových řízeních by spíše uspěla firma certifikovaná před necertifikovanou.

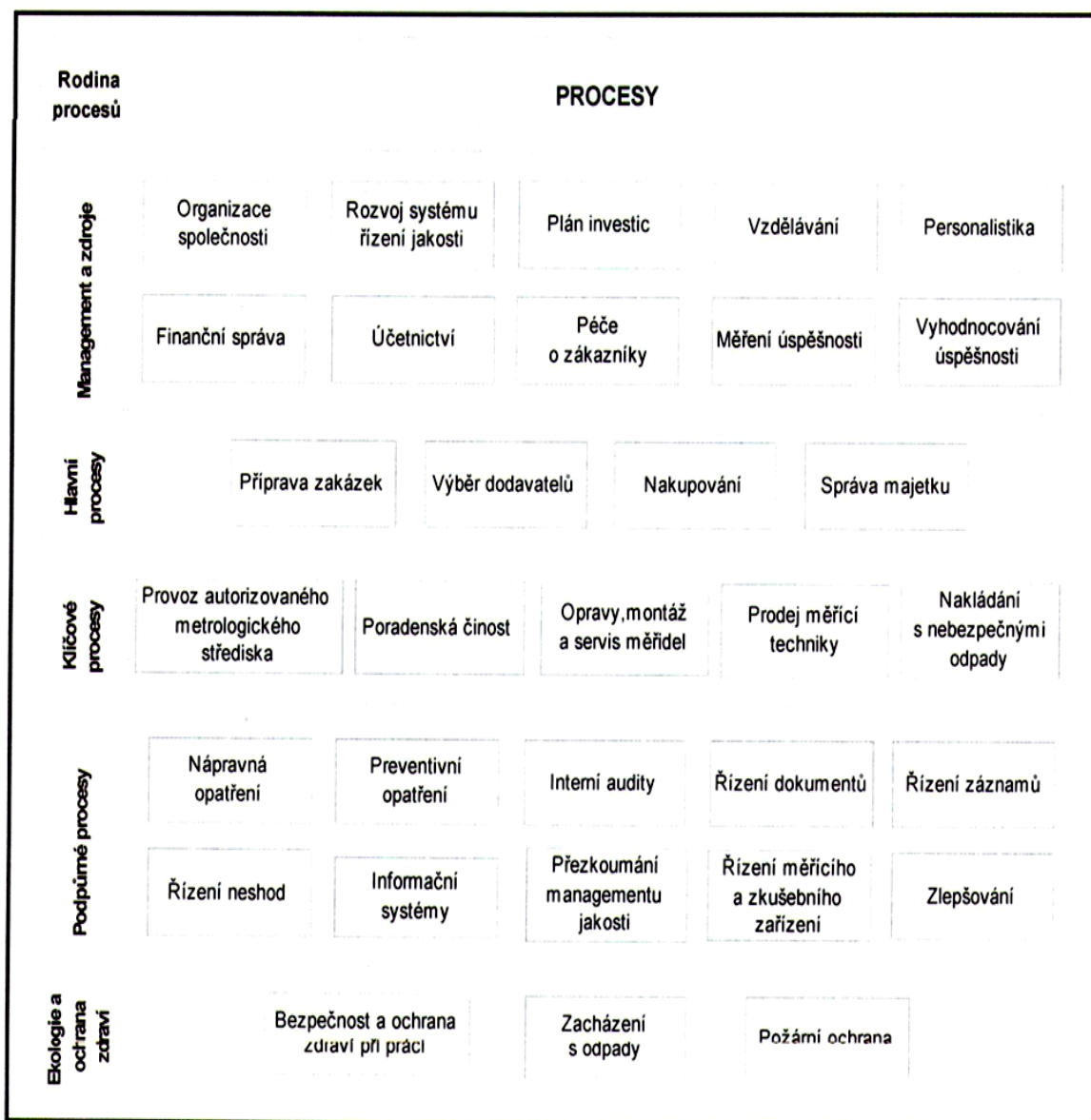
Ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. je uplatňován systém managementu kvality na základě strategického rozhodnutí Valné hromady pro zajištění vyváženého řízení chodu společnosti zejména s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků a zainteresovaných stran. Pro pochopení úplného rozsahu požadavků zákazníka, s důrazem na porozumění budoucím potřebám, je se zákazníkem konzultován průběh zakázky od prvního kontaktu až po předání dokončené zakázky. Produktem – výrobkem se v podmínkách společnosti rozumí opravy a dodávky vodoměrů a měřičů tepla, čištění výměníků tepla a ověřování měřidel v oblasti objemů a tepla, včetně příslušné dokumentace a poradenské činnosti v dané oblasti.

#### **Procesy ve společnosti ULITEP, spol. s r.o.**

Ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. jsou stanoveny klíčové, hlavní a podpůrné procesy, které jsou definovány procesní mapou a rodinou procesů.



Při realizaci zakázek (produktů) je využito klíčových i hlavních procesů, viz obrázek 2.



Obrázek 2 – Rodina procesů ULITEP, spol. s r.o. (10)

Hlavní proces je soubor činností firemních útvarů, spočívající v zabezpečení vstupů pro realizaci klíčových procesů. Klíčový proces je realizační činnost, která mění vstupy pomocí zdrojů na výstupy, jejímž výsledkem je výsledný produkt (zakázka). Podpůrný proces je soubor činností, který umožňuje sledovat účinnost a efektivitu přeměny vstupů na výstupy u klíčových i hlavních procesů.

### **5.1.1 Hodnocení systému managementu kvality ve společnosti**

Tato část práce se zaměřuje na oblast hodnocení systému managementu kvality. Zpracování informací vychází z dokumentace interních auditů, směrnic a z rozhovorů s manažerem kvality na téma plánování auditů.

#### **Interní audity**

Oblast interních auditů je upravena ve směrnici interní audity, která slouží k zajištění jednotného a jednoznačného systému řízení interních auditů ve společnosti. Audity firmě ULITEP, spol. s r.o. slouží jako nástroj k posouzení silných a slabých stránek systému managementu kvality, k jeho přezkoumání, k vyhodnocení jeho účinnosti a efektivnosti a je pro firmu zdrojem ke zdokonalování.

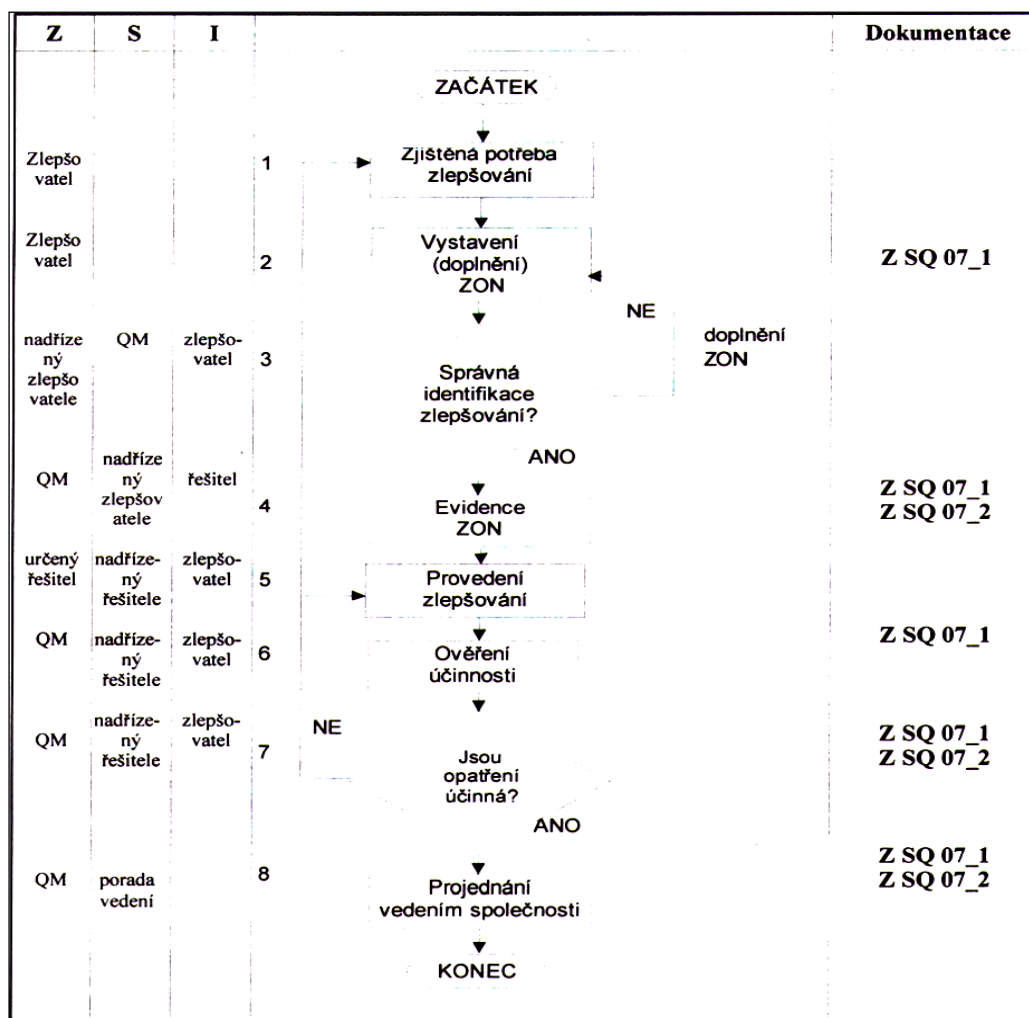
Plánování auditů ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. provádí jednatel společnosti. Při plánování musí zohledňovat výsledky předchozích auditů. Mimořádný audit lze provést na základě zjištěných závažných skutečností a musí být doplněn do plánu auditů. Program interních auditů zpracovává manažer kvality tak, aby se nejméně jedenkrát ročně prověřily všechny činnosti ve vztahu na prvek systému kvality. Základní fází přípravy je přezkoumání dokumentace, zjišťování toků informací a odpovědností za jednotlivé činnosti v prověřované oblasti a seznámení s výsledky předcházejícího auditu. Na základě těchto skutečností si vedoucí auditor připraví seznam otázek, který je základem pro úspěšné provedení auditu. Tento dotazník obsahuje nezbytné body, na které je audit zaměřen. Součástí je specifikace způsobu jeho vyhodnocení, aby z výsledků po sobě jdoucích auditů bylo možné vyhodnocovat trendy vývoje systému. Po ukončení zkoumání vedoucí auditor spolu s týmem auditorů ověří na základě Dotazníku k auditu, zda audit obsáhl stanovený rozsah a splnil daný cíl. Pokud celkové hodnocení auditu dosáhne méně, než 40% musí být v této prověřované oblasti provedena analýza a vypracován návrh nápravných, případně i preventivních opatření a do tří měsíců proveden následný audit.

Konečnou fází je zpracování Závěrečné zprávy z auditu, ke které je přiložen Plán auditu. Tyto dokumenty jsou předány vedení, které rozhodne o způsobu odstranění případných neshod. Kontrola odstranění neshod a účinnosti nápravných opatření je provedena ihned po odstranění neshody.

Výběr pracovníků pro provádění interních auditů provádí manažer jakosti především z pracovníků společnosti ULITEP, spol. s r.o., případně je možné sjednat externího auditora. Auditor musí splňovat minimální požadavky na kvalifikaci jako například potřebné školení pro výkon interního auditora, odbornou kvalifikaci v prověřované oblasti atd. Doškolení auditorů probíhá jedenkrát ročně.

## 5.1.2 Zlepšování systému managementu kvality ve společnosti

Ve firmě ULITEP, spol. s r.o. patří zlepšování mezi další úkoly nezbytné pro správné řízení kvality. V rámci neustálého zlepšování systému managementu kvality a při výkonu každodenních pracovních povinností dochází ke zjištění neshod se specifikovanými požadavky – potřebám zlepšování viz obrázek 3.



Obrázek 3 - Vývojový diagram Zlepšování (10)

Požadavek zlepšování může vzniknout např. stížností nebo reklamací zákazníka, nálezem interního auditu, výstupem z přezkoumání vedením, výstupem z analýzy údajů, výstupem

z měření spokojenosti zaměstnanců, zákazníků či dodavatelů, výsledkem sebehodnocení aj. Základním dokumentem při zjištění potřebě zlepšování je ve firmě ULITEP, spol. s r.o. využívána „Zpráva o opatření k nápravě“, dále jen (ZON) viz tabulka 1.

Tabulka 1 – Přehled vystavených „Zpráv o opatření k nápravě“ (10) vlastní zpracování

Rok	Počet ZON	Stručný popis	Zlepšovatel Stěžovatel (S)	NO PO	NO (Nápravné opatření) PO (Preventivní opatření) Řešení
2005	2	Reklamacie měřiče tepla	Zákazník (S)	NO,PO nemí	Neoprávněná reklamacie.
		Reklamacie vodoměru	Zákazník (S)	NO PO	Výměna. Důkladná kontrola těsnosti a čistoty při ukládání kroužků
2006	2	Možnost vzniku prašného prostředí dílny	Zaměstnanec	PO	Vhodný i působ odsávání
		Zpracování nové dokumentace	QM	NO	Vydání aktuální dokumentace vyhovující požadavkům norem ISO 9000.
2007	2	Závada průtokoměru	Jednatel	NO	Okamžitě objednání nového průtokoměru.
2007		Předpoklad možnosti úpravy na plošně	Jednatel	PO NO	Proškolení a zakoupení ochranných přileb.
2008	1	Vadná dodávka zboží	QM (S)	NO	Zaslát na reklamaci.
2009	1	Reklamacie	Zákazník	NO,PO nemí	Neoprávněná reklamacie.
2010	3	Reklamacie měřidla	Zákazník	NO,PO	(NO)Výměna, (PO) úprava pravidel pro programování
		Prašné prostředí	Zaměstnanec	PO	Instalovat rozšířené odsávání.
		Dokumentace	QM	NO	Proškolení dokumentace

Jednotlivé ZONy jsou evidovány v Registru opatření k nápravě. Vedení společnosti provádí jednou ročně přezkoumání managementu kvality v souladu s požadavky normy ČSN ISO 9001:2001.

Výstupy z tohoto přezkoumání jsou závaznými úkoly pro změnu respektive potvrzení stanovené politiky kvality a cílů na následující období. V případě, kdy při přezkoumání dojde k závažným neshodám plnění stanovených cílů i požadavků normy, může být dán podnět ke změně směřování společnosti.

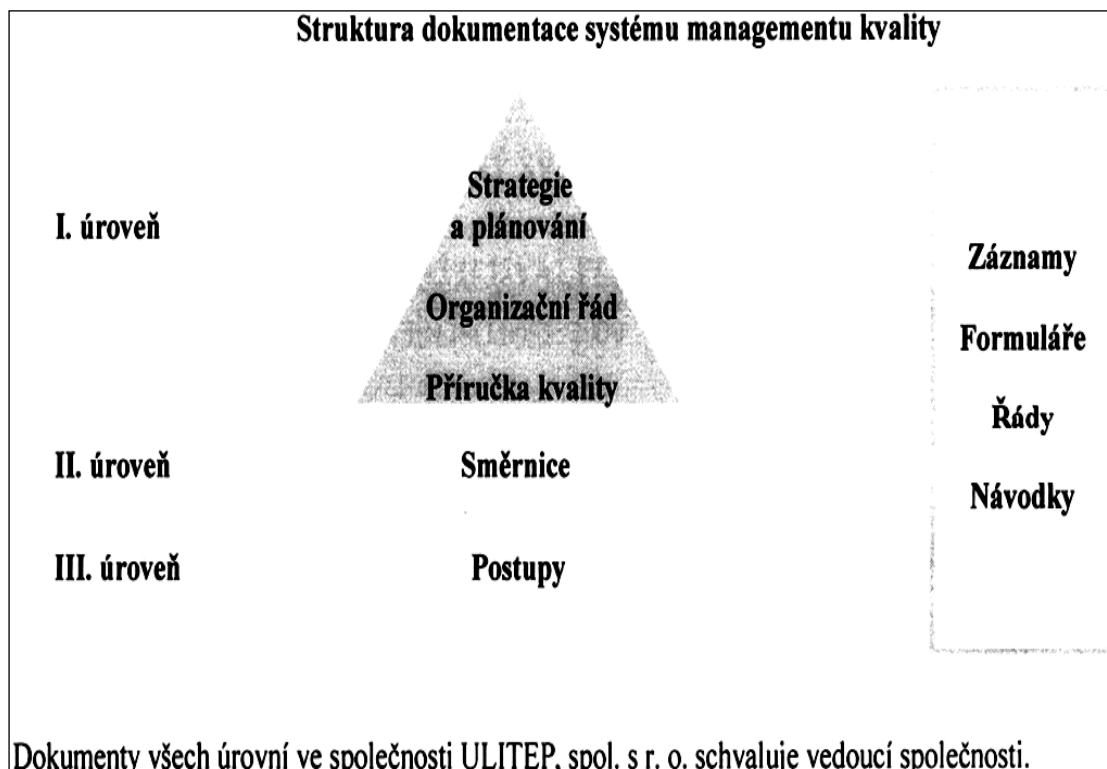
## **5.2 Dokumentace společnosti**

Při zavádění systému došlo k zcela novému vypracování dokumentace celé společnosti. Mezi vrcholové dokumenty byla zařazena Příručka jakosti jako základní řídicí dokument, která stanovuje a dokladuje podmínky a politiku kvality, viz příloha E, dává ucelený přehled o organizaci střediska, odpovědnostech pracovníků, řízení dokumentace aj. Obsahuje soubor zásad pro řízení jednotlivých činností pro celou společnost včetně Autorizovaného metrologického střediska společnosti. Od roku 2005, kdy došlo k první certifikaci, se firma snaží o neustálé zlepšování a zdokonalování veškeré interní dokumentace, protože si uvědomuje, že systém managementu kvality a jeho implementace do běžného chodu, přináší nejen řadu výhod, ale také zvyšuje její konkurenceschopnost. Dále se prosazuje o funkčnost systému kvality, která spočívá v plnění zásad a stanovených postupů systému a v provádění zpětných kontrol, které mají formu interních auditů.

Společnost ULITEP, spol. s r.o. se v roce 2010 řídí následujícími směnicemi: Řízení dokumentů a údajů, Interní audity, Řízení zakázek, Zlepšování, Nakupování a správa majetku, Metrologický řád, Řízení lidských zdrojů, Účetní metody a postupy účtování.

Pravidla pro řízení dokumentace interního i externího původu jsou ve společnosti detailně popsána ve směrnici „Řízení dokumentů a údajů“, která stanovuje zásady pro formální úpravu a obsahovou náplň dokumentace. Cíle, kterého chce firma dosáhnout je, aby všichni uživatelé měli pouze platnou a aktualizovanou dokumentaci. Řízená dokumentace má písemnou nebo elektronickou podobu.

System řízení kvality tvoří dokumentace I., II., III. úrovně, viz obrázek 4, z nich vyplývající záznamy, řády, návody a formuláře z daných procesů a činností při realizaci zakázek.



Obrázek 4 - Struktura dokumentace systému managementu kvality společnosti (10)

Firma má zavedena opatření, která zabezpečují, že všechny dokumenty, které stanoví požadavky na kvalitu všech procesů a z nich vyplývajících činností, poskytování služeb a produktů (výrobků), jsou jednotně řízeny. Dokumentaci systému kvality schvaluje vedoucí společnosti.

## **Změny dokumentace**

V roce 2004 bylo započato s budováním systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Za tímto účelem byl ve společnosti ULITEP, spol. s r.o. jmenován interní auditor, jehož povinnosti se řídily normou ČSN EN ISO 19011:2003 – Směrnice pro

auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. V tomto období došlo k prvnímu vydání dokumentace systému jakosti, k provedení průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti a k průzkumu hodnocení vedoucího pracovníka.

Dne 24. 8. 2005 byl proveden audit, jehož cílem bylo prověřit shodu systému s požadavky normy. Ze závěrečné zprávy auditu vyplývá, že v tomto období došlo na základě připomínek a změn k druhému vydání dokumentace managementu jakosti tak, aby byla plně v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Auditem nebyly zjištěny neshody. Stejně tak jako v roce 2004 byly provedeny průzkumy pracovního hodnocení vedoucího pracovníka a spokojenosti pracovníků společnosti, které byly podrobeny vzájemnému porovnání, viz tabulka 2. Otázky z průzkumu spokojenosti pracovníků, jsou uvedeny v příloze F.

Tabulka 2 - Vyhodnocení průzkumu spokojenosti pracovníků (10)

<b>Rok</b>	<b>Nespokojen</b>	<b>Částečně nespokojen</b>	<b>Částečně spokojen</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Neodpověděl</b>
<b>2004</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>98</b>	<b>0</b>
<b>2005</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>124</b>	<b>6</b>

**Zhodnocení:** analýzou bylo zjištěno, že pracovníci společnosti jsou celkově spokojeni, došlo ke kladnému posunu proti roku 2004. Nespokojenost se vyskytla v možnostech pracovního postupu, který v rámci společnosti v podstatě není možný. Pracovní tým je stabilní a fluktuace je v podstatě nulová.

Společné sebehodnocení za rok 2005, které bylo provedeno dne 2. 1. 2006, obsahuje zhodnocení cílů roku 2005 ve smyslu splnění předsevzatých úkolů pro toto období. Podařilo se vybudovat systém řízení jakosti a tento systém certifikovat a zároveň bylo splněno udržení odborné způsobilosti personálu. Bylo rozhodnuto o zrušení provádění



průzkumu spokojenosti pracovníků pro další léta. Případné problémy se v dalším období budou řešit pomocí zprávy o opatření k nápravě, dále jen ZON. Společnost se rozvíjí bez razantního zvyšování počtu pracovníků, kteří by v případě recese, případně nezajištění dostatečného množství zakázek byli bez výkonu a tudíž by muselo dojít k jejich propuštění. Na základě přezkoumání byly vystaveny dva ZONy, které jsou dle předepsaných norem řádně uzavřeny. V dokumentaci došlo k úpravě počtu vyhodnocování ZONů a to z počtu 4 x ročně na 1 x ročně. Časté vyhodnocování se prokázalo jako neefektivní.

Dne 4. 7. 2006 byl proveden v souladu s plánem auditů interní audit. Nebyly zjištěny neshody s naplňováním vytvořeného systému v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. K auditu byl použit Kontrolní záznam dle ČSN EN ISO 9001:2001 se 167 otázkami, týkajícími se všech činností a procesů. Výsledek auditu dopadl s hodnocením „výborný“ bez připomínek. Z dozorového auditu ze dne 23. 11. 2006 je možno identifikovat silné stránky systému jakosti v organizaci - podporu systému vedením firmy a zavedenou strukturu systému, která odpovídá organizaci jednotlivých činností. Doporučuje zhodnotit vývoj v dané oblasti, zejména legislativu, technický pokrok a jeho dopad do řízené dokumentace a prohlubování znalosti systému managementu jakosti u všech zaměstnanců s důrazem na možnosti a přednosti tohoto systému řízení společnosti. V této souvislosti došlo k rychlé reakci a zmiňovaná doporučení byla vyřešena zajištěním školení pracovníků se změnami v řízené dokumentaci a zohledněním změn v oblasti legislativy aj. v metodických pokynech. V roce 2006 došlo k vystavení 2 ZONů.

Pro potřeby sebehodnocení bylo použito těchto vstupů: interní audity, dozorový audit, zpětná vazba od zákazníků, hodnocení dodavatelů, vyhodnocování zakázek, registr opatření k nápravě, výsledky naplnění cílů společnosti, výsledky z hodnocení pracovníků při řešení jednotlivých zakázek a plán školení zaměstnanců. Vzhledem k vyvolaným změnám ovlivňujícím systém managementu kvality a z důvodu aktuálnosti byla na počátku roku 2007 vypracována nová dokumentace. Jednalo se o úpravy ve směrnících společnosti.

Za pomoci zpráv z interního auditu ze dne 23. 7. 2007 lze vyvodit, že společnost trvale rozvíjí svůj vybudovaný systém managementu kvality v souladu se svojí politikou a cíly. Součástí auditu byly otázky z oblasti požadavků článků 7.3. Návrh a vývoj, které do této

doby nebyly součástí systému. Závěrečným zjištěním bylo potvrzeno, že požadavky uvedené v této kapitole je možné zjistit a dodržovat. Na základě tohoto interního auditu bylo navrženo zvážit zařazení tohoto prvku do systému. 27. 11. 2007 byl proveden pravidelný dozorovaný audit, který zjistil shodu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001. Zároveň bylo doporučeno zahrnout do systému managementu jakosti článek 7.3.

Sebehodnocení za rok 2007 bylo zpracováno za pomoci totožných vstupů jako v roce 2006. Ke změně dokumentace došlo u hodnocení pracovníků firmy při řešení jednotlivých zakázek, kdy byl nově do řízení společnosti zaveden systém tzv. brainstormingů, tj. odpovědi formou testu na zásadní otázky cílů a nasměrování k růstu celé společnosti. Na základě vyhodnocování zakázek byl zjištěn vzrůstající obrat proti předchozím kalendářním rokům.

V roce 2008 úspěšně proběhl recertifikační audit. Certifikát byl vydán dne 31. 10. 2008, s platností do 1. 11. 2011. Vstupy pro přezkoumání managementu kvality se nezměnily. Jeden z výstupů sebehodnocení roku 2008 ukládá nutnost vytvoření nové dokumentace a její upravení tak, aby byla v souladu se zněním normy ISO 9001:2008. Velice pozitivním zjištěním plynoucím z vyhodnocování zakázek je dramatický vzrůst obratu společnosti a to o 1,6 násobek oproti roku 2007.

Interním auditem ze dne 17. 7. 2009 nebyly zjištěny neshody. Tuto skutečnost potvrdil i dohledový audit ze dne 2. 12. 2009. V rámci tohoto auditu byla potvrzena shoda s novou normou ČSN EN ISO 9001:2009. Dokumentace je plně funkční, platná do 1. 10. 2009 a není ji potřebné obsahově měnit. V tomto roce má společnost setrvalou tendenci obratu.

Stejně jako v uplynulých letech proběhl dle plánu auditů v roce 2010 interní audit a dohledový audit, který nezjistil žádnou vážnou neshodu. Dokumentace je plně funkční. V roce 2010 nebyly vyvolané žádné změny ovlivňující vybudovaný systém managementu. Za toto období nedošlo ke snížení obratu společnosti a to i přes ekonomickou recesi. Vedoucí společnosti v tomto roce průběžně hodnotil všechny pracovníky. Výsledkem je z pohledu systému řízení maximálně kvalitní personál, který je prověřený léty společné práce. Pracovníci jsou dlouhodobě zaměstnáni a žádný pracovník nebyl a nemusel být propuštěn. Společnost ULITEP, spol. s r.o. vyhrála výběrové řízení na zakázku pro firmu ČEZ Teplárenská. Dodávka se uskuteční v roce 2011.

Na počátku roku 2011 bude vydána nová dokumentace systému managementu jakosti. Vzhledem k získaným zkušenostem dojde k jejímu zjednodušení a zlepšení. Firma se v roce 2011 bude připravovat na recertifikační audit, který se uskuteční v posledním čtvrtletí tohoto roku.

Zavedení norem ISO znamenalo pro firmu ULITEP, spol. s.r.o. zejména posílení pozice na trhu. Firma se může účastnit takových výběrových řízení, do kterých by se bez certifikace nemohla ani přihlásit. O produkty firmy je i v prostředí silící konkurence zájem, ULITEP, spol. s.r.o. je velice často poptávána a to nejen díky své specializaci, ale také pro poskytování velmi kvalitního produktu. Toto tvrzení podpírá hodnocení obratu podniku, který ve sledovaném období neklesl, naopak došlo k značnému nárůstu a tento trend si firma dokázala v dalších letech udržet.

## 6 Závěr

Z práce vyplývá, že firma ULITEP, spol. s r.o. plně podporuje zavedený systém norem ISO 9000, jejichž podstata je popsána v teoretické části. Veškeré procesy ve firmě jsou řádně dokumentovány. Systém managementu kvality lze z hlediska dokumentace považovat za výborný. Při pozorování, prostudování a analyzování dokumentace nebyl shledán žádný závažnější nedostatek. Řádné doplnění podpisů či zařazení dokumentů a jejich uschování dle pravidel je ve firmě samozřejmostí. Toto hodnocení se opírá o výsledky z dozorovaných auditů, interních auditů a sebehodnocení prováděných ve firmě. Od počátku sledovaného období nedošlo ke zjištění vážnějších neshod s požadavky výše uvedených norem. Dokumentace se v průběhu let, vlivem rozvoje firmy a přibývajících zkušenostech s tímto systémem vyvíjela, nestagnovala a přizpůsobovala se potřebám firmy tak, aby byla co nejvíce efektivní. Všechny úrovně dokumentace jsou řádně vedeny. Firma se řídí příručkou jakosti a dalšími zásadami. Při přezkoumávání dokumentů bylo odhaleno, že se firma musí více zaměřit na vývoj v dané oblasti, legislativu, technický pokrok a jeho dopad do řízené dokumentace.

Firma se věnuje oblasti zlepšování. Snaží se předcházet problémům a neshodám. Podkladem pro toto tvrzení je vypracovaný přehled nápravných a preventivních opatření za rok 2005 – 2010.

Zavedením norem ISO 9000 organizace získala kvalitní, proškolený personál, který je prověřený léty společné práce. Pracovníci jsou dlouhodobě zaměstnání a žádný pracovník nebyl a nemusel být propuštěn. Vzhledem k tomu, že ve firmě je, velice nízká fluktuace daří se prostřednictvím těchto schopných pracovníků velice dobře reagovat na změny na trhu, např. při vývoji technologií atd.

Zkoumaná firma ULITEP, spol. s r.o. má ustálenou pozici na trhu a umí obstát v konkurenci. Velký podíl na této situaci má i zavedení norem ISO do organizace. Firma bude v certifikování nadále pokračovat. V letošním roce podstoupí další recertifikační audit. Z výše uvedeného konstatování vyplývá, že firma ULITEP spol. s r.o. disponuje velice funkčním systémem managementu jakosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. VEBER, Jaromír aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
2. ČSN EN ISO 9000 (01 0300). *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s.
3. PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vydání. Praha: Computer Press 2001. 256 s. ISBN 80-7226-543-1.
4. NENADÁL, Jaroslav aj. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vydání. Praha: Management Press 2005. 277 s. ISBN 978-80-7261-0716.
5. ČSN EN ISO 9001:2008 (01 321). *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.
6. *Úřad pro technickou normalizaci* [online]. Dostupné z:  
<<http://www.unmz.cz/cz/urad/historie-narodni-normalizace/>>.
7. *Úřad pro technickou normalizaci* [online]. Dostupné z:  
<<http://www.unmz.cz/cz/urad/o-uradu/>>.
8. *Technické normy* [online]. Dostupné z: < <http://www.technickenormy.cz/>>.
9. *Národní informační středisko pro podporu jakosti* [online]. Dostupné z:  
<<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>>.
10. *Interní dokumentace firmy ULITEP, spol. s r.o.*

## **8 Přílohy**

Příloha A – Pojmy týkající se kvality

Příloha B – Pojmy týkající se dokumentace

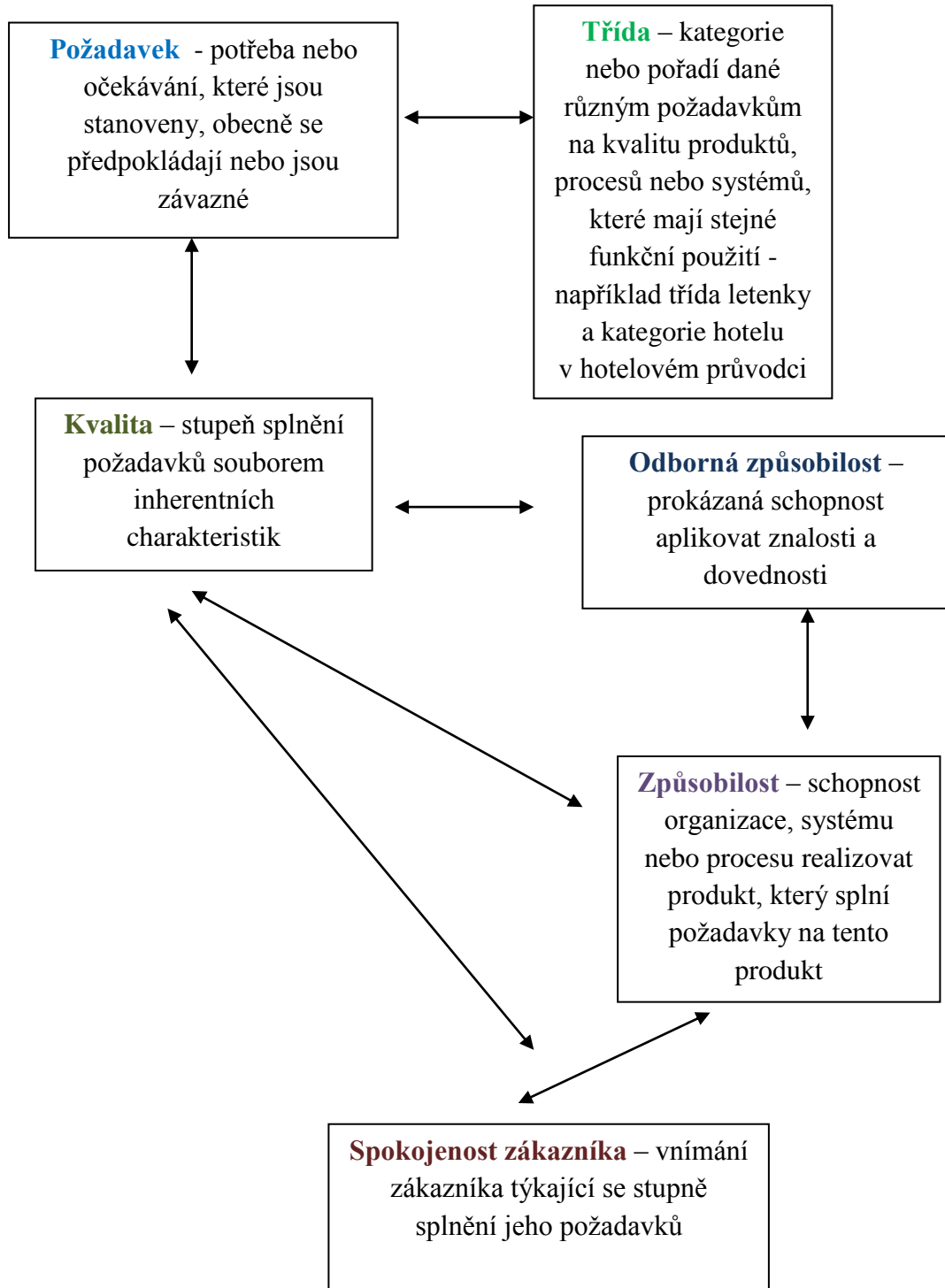
Příloha C – Struktura firemní dokumentace

Příloha D – Certifikát

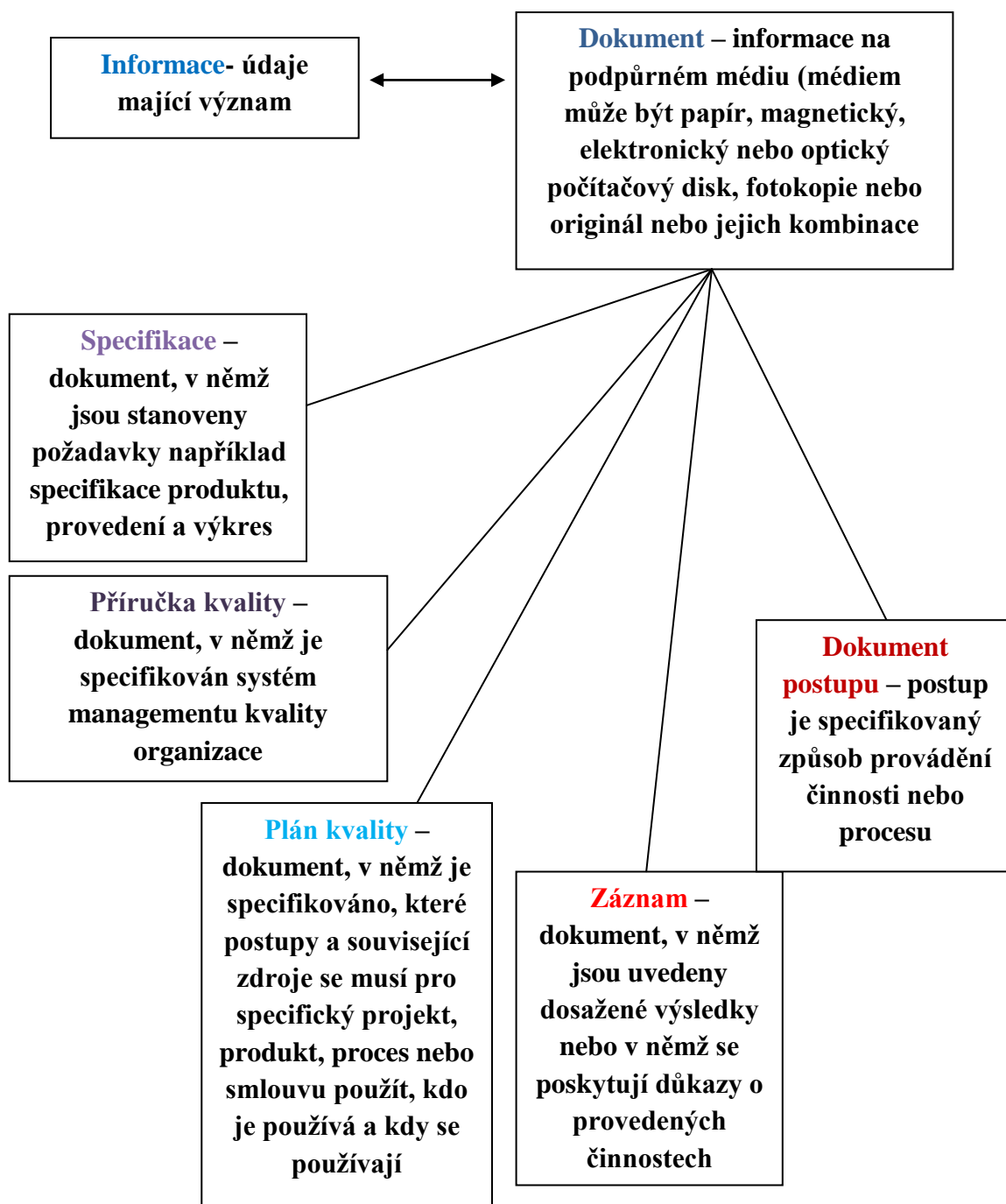
Příloha E – Politika jakosti společnosti

Příloha F – Otázky průzkumu spokojenosti pracovníků

## Pojmy týkající se kvality

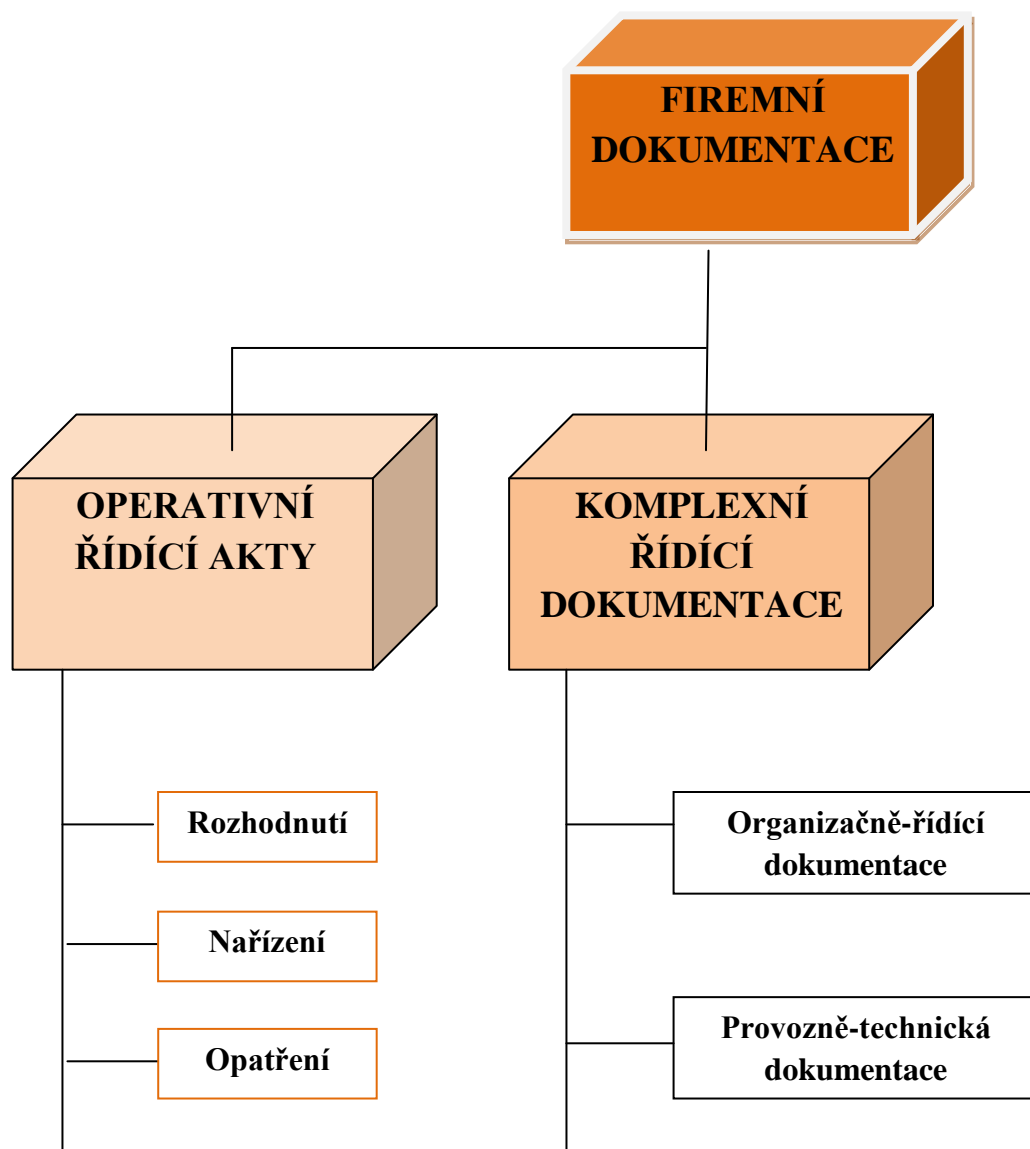


## Pojmy týkající se dokumentace





## STRUKTURA FIREMNÍ DOKUMENTACE





TÜV Austria Group

# CERTIFIKÁT

I.T.I. - Integrovaná technická inspekce spol. s r.o.

Akreditovaný certifikační orgán č. 3116  
osvědčuje, že

**ULITEP, spol. s r.o.**  
Špitálské nám. 11, Ústí nad Labem

zavedl a používá systém managementu kvality pro

Servis, opravy měřící techniky a provozování  
autorizovaného metrologického střediska.

Zpráva o certifikaci č.j. 102/08/7.2 - SJ  
Bylo prokázáno, že jsou splněny požadavky

ČSN EN ISO 9001:2009



První certifikace: 1. listopadu 2005  
Tento certifikát je platný do: 1. listopadu 2011  
Evidenční číslo certifikátu: 053/05/SJ  
Tento certifikát nahrazuje certifikát ze dne 31. října 2008

Ing. František Kozubík  
vedoucí certifikačního orgánu

Praha dne 4. prosince 2009

ITIV

## **POLITIKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI**

VALNÁ HROMADA SPOLEČNOSTI ULITEP, SPOL. S R. O., SE JEDNOMYSLNĚ ROZHODLA VYBUDOVAT A TRVALE ROZVÍJET SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI DLE STANDARDU ČSN EN ISO 9001: 2001. SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI PŘEDSTAVUJE PRÁCI PODLE NÁSLEDUJÍCÍCH PRINCIPŮ:

**1. VYSOCE ODBORNĚ VZDĚLANÝ ZAMĚSTNANEC - ZÁKLADNÍ INVESTICE DO BUDOUCNOSTI**

Investice do trvalého zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců a uspokojování jejich potřeb vytváříme předpoklady pro naplnění daných cílů, strategie a firemní kultury společnosti. Zvyšováním osobní zodpovědnosti zaměstnanců zvyšujeme produktivitu a jakost prováděné práce.

**2. NAPLNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ – ZÁKLAD PARTNERSKÉ SPOLUPRÁCE**

Spokojenost a naplnění potřeb našich zákazníků zabezpečují základ pro rozvíjení partnerských vztahů. Jsme si vědomi, že pouze splnění požadavků zákazníků je schopno zabezpečit rozvoj společnosti. Zaměřujeme se na neustálé zvyšování úrovně jakosti našich produktů a služeb ve včasnosti a úplnosti dodávek a v rychlosti reakce na změny a požadavky zákazníka.

**3. AUTORIZOVANÉ METROLOGICKÉ STŘEDISKO – PLNĚ GARANTOVANÁ SLUŽBA**

U všech činností autorizovaného metrologického střediska jsou plně zabezpečeny požadavky příslušných legislativních a technických předpisů, včetně zabezpečení samostatnosti, nezávislosti a nestrannosti pracoviště pro poskytování služeb.

**4. HOSPODÁRNOST A EFEKTIVITA – ZÁZEMÍ PRO ROZVOJ A PROSPERITU**

Při zabezpečování všech činností společnosti využíváme nejvhodnější metody, postupy a technická zařízení, která zabezpečují rozvoj společnosti za současného uspokojování požadavků obchodních partnerů. Pravidelným hodnocením procesů vytváříme účinný nástroj pro měření efektivity prací a zabezpečení vysoké jakosti zakázek. Snižováním nákladů a zamezením nevhodného využívání zdrojů zabezpečujeme předpoklad budoucího rozvoje společnosti.

**5. MODERNÍ TECHNOLOGIE . - ZVYŠOVÁNÍ KVALITY A PŘESNOSTI SLUŽEB**

Pro naplnění požadavků zákazníků a současné efektivní vynaložení finančních prostředků společnosti využíváme všech dostupných technických a vědeckých postupů a zařízení.

**6. OCHRANA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ – NÁŠ PŘÍSPĚVEK PRO BUDOUCNOST**

Trvalou ochranou životního prostředí zabezpečujeme nejen naplněním požadavků legislativy, ale především omezujeme negativní dopad podnikání při ochraně přírody.

*Od všech zaměstnanců očekáváme pochopení a uplatňování této politiky jakosti. Valná hromada společnosti ULITEP, spol. s r. o. se zavazuje, že svým přístupem bude neustále vytvářet trvalé předpoklady pro naplňování politiky jakosti v každodenním životě společnosti v rámci neustálého zlepšování.*

V Ústí nad Labem, 2004-11-30

Jak jste spokojen s pracovními vztahy na pracovišti? Jak jste spokojen s pracovními vztahy uvnitř firmy? Jste spokojen s pracovními vztahy se svým nadřízeným? S možností dalšího odborného růstu v naší firmě? Jak jste spokojen s možnostmi pracovního postupu v naší společnosti? Jak jste spokojen s prostředím na Vašem pracovišti? Myslíte si, že je dostatečným způsobem zajištěna bezpečnost práce? Jak hodnotíte srozumitelnost, množství, včasnost, aktuálnost a přesnost informací potřebných pro výkon své práce? Máte dostatek informací o přípravě a průběhu firemních projektů? Jak jste spokojen s výší dosahovaného výdělku v naší firmě? Myslíte si, že stávající systém odměňování Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu? Jak jste spokojen s nehmotným uznáním /oceněním/ za dobře vykonanou práci, Vyhovuje Vám stávající pracovní doba? S budoucí perspektivou naší firmy jsem.? S vrcholovým vedením naší společnosti jsem.? Spojujete svoji budoucnost s naší firmou? Jak jste spokojen s Vaším pracovním zařazením? Domníváte se, že Vás nadřízený hodnotí objektivně, dle dosahovaného výkonu? Jste spokojen s vyvážeností Vašeho pracovního a soukromého života?