

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Příprava vybrané společnosti na certifikaci podle normy
ISO 9001:2015**

Polina Nikonova

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Polina Nikonova

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Příprava vybrané společnosti na certifikaci podle normy ISO 9001:2015

Název anglicky

Preparation of the selected company for certification according to the ISO 9001: 2015 standard

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu managementu kvality ve vybrané organizaci s ohledem na požadavky normy ISO 9001:2015 a navržení potřebných opatření pro dosažení plné shody s touto normou.

Díličím cílem je zpracování dokumentů pro úspěšné získání certifikace ISO 9001:2015.

Metodika

Pro zpracování této diplomové práce bude použita metoda analýzy a syntézy. K analýze budou využity primární a sekundární data. Primární data o společnosti jsou získána technikou dotazování, rozhovorů a pozorování. Sekundární data jsou získána studiem odborné literatury v oblasti managementu kvality a norem řady ISO 9000.

- Studium odborné literatury a firemní dokumentace
- Zpracování literární rešerše
- Analýza vybraných oblastí kvality
- Syntéza získaných poznatků a návrhů opatření
- Vypracování potřebné dokumentace
- Formulace závěru

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Kvalita, systém řízení kvality, ISO řady 9000, TQM, EFQM, audit

Doporučené zdroje informací

- HNÁTEK, Jan. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
- IMAI, M. *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.
- NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- NENADÁL, J. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PHILLIPS, A W. *Interní audity ISO 9001:2008 Snadno a efektivně : nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-02-02167-4.
- VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačního inženýrství

Konzultant

prof. Ing. Vladimír Jurča, CSc.

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Příprava vybrané společnosti na certifikaci podle normy ISO 9001:2015" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. M. Pelikánovi, Ph.D. a prof. Ing. V. Jurčovi, CSc., za odbornou pomoc, vstřícný přístup a poskytnutí věcných připomínek po celou dobu zpracovávání této diplomové práce.

Příprava vybrané společnosti na certifikaci podle normy ISO 9001:2015

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o certifikaci systému managementu kvality zvolené společnosti podle normy ISO 9001:2015. Teoretická část diplomové práce je věnována studiu odborné literatury v oblasti managementu kvality. V úvodu do problematiky je vysvětlen pojem kvalita a jsou popsány dva různé úhly pohledu na ni. Další část práce je věnována systémům managementu kvality a jeho zásadám. Dále jsou rozebrány jednotlivé normy ISO řady 9000 a popsány přínosy zavedení systému managementu podle zmíněné normy.

Praktická část diplomové práci je věnována systému managementu kvality společnosti ABC GbmH. Tato část je rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická část představuje analýzu současného stavu systému managementu kvality. Tento stav je následně porovnáván s požadavky normy ISO 9001:2015. Dále na základě zjištění jsou stanoveny cíle a rámec projektu na změny systému managementu kvality. Následně jsou vypracovány chybějící dokumenty a navrženy kroky pro zlepšení a zefektivnění systému managementu kvality. Poslední kapitola je věnována vyhodnocení projektu a zhodnocení splnění jeho cílů.

Klíčová slova: Kvalita, systém řízení kvality, ISO řady 9000, TQM, EFQM, audit.

Preparation of the selected company for certification according to the ISO 9001: 2015 standard

Abstract

The diploma thesis deals with certification of the quality management system selected company according to the ISO 9001: 2015 standard. The theoretical part devoted to study literary sources in the field of quality management. In the introduction part, the concept of quality is explained and two different points of view on quality are described. Next part is devoted to quality management systems and its principles. In the last part, the individual ISO 9000 series standards are discussed and the benefits of implementing a management system according to the mentioned standard are described.

The practical part is devoted to the quality management system of the company ABC GbmH. This part is divided to analytical and project part. The analytical part presented by analysis of the exists quality management system compare to the requirements of the ISO 9001: 2015 standard. Furthermore, based on the findings, the are set goals and framework of the project for changes in the quality management system. Subsequently, the missing documents are prepared and steps are proposed to improve and streamline the quality management system. The last chapter devoted to project evaluation and objectives fulfillment.

Keywords: Quality, Quality Management System, ISO 9000, TQM, EFQM, audit.

Obsah

1. Úvod	11
2. Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3. Teoretická východiska.....	14
3.1 Kvalita.....	14
3.1.1 Kvalita výrobku	14
3.1.2 Kvalita služeb	15
3.1.3 Kvalita procesu	16
3.1.4 Kvalita a ekonomika	17
3.2 Management kvality.....	18
3.2.1 Principy a koncepce managementu kvality	19
3.2.2 Zásady managementu kvality	20
3.2.3 Koncepce managementu kvality.....	23
3.2.3.1 Koncepce TQM	24
3.2.3.2 Koncepce odvětvových standardů	25
3.2.3.3 Koncepce ISO.....	26
3.2.4 Přínosy zavedení QMS podle norem řady ISO 9000.....	38
4. Vlastní práce.....	40
4.1 Systém managementu kvality ve zvolené společnosti	40
4.1.1 Představení společnosti.....	40
4.1.2 Důvody pro zavedení a udržení QMS podle normy ISO 9001:2015.....	42
4.1.3 Analýza současného stavu QMS zvolené společnosti	44
4.1.4 SWOT analýza systému managementu kvality společnosti ABC GmbH	49
4.2 Východiska pro projektovou část.....	51
4.2.1 Seznámení s projektem a cíli projektu.....	52
4.2.2 Logický rámec	52
4.2.3 RIPRAN analýza.....	53
4.2.4 Časový harmonogram projektu.....	53
4.2.5 Náklady na projekt.....	54
4.3 Realizace projektu.....	55
4.3.1 Politika kvality	55
4.3.2 Kontext organizace	56
5. Zhodnocení výsledků a doporučení.....	69
5.1 Zhodnocení projektu	69
5.2 Ekonomické zhodnocení	69

5.2.1	Náklady na zavedení a údržbu certifikátu ISO 9001:2015	69
5.2.2	Přínosy z certifikace.....	71
6.	Závěr	73
7.	Seznam použitých zdrojů	75
8.	Přílohy.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1	Popis procesu.....	16
Obrázek 2	Procesní přístup	22
Obrázek 3	Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním v systému managementu kvality	23
Obrázek 4	Koncepce managementu kvality	24
Obrázek 5	Model excelence EFQM.....	25
Obrázek 6	Organizační struktura společnosti ABC GmbH Czech branch	42
Obrázek 7	Časový harmonogram projektu	54
Obrázek 8	Procedura PP-64.....	55
Obrázek 9	Paretův diagram.....	66
Obrázek 10	Paretův diagram zohledňující závažnost závad.....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1	Dva úhly pohledu na kvalitu.....	18
Tabulka 2	SWOT analýza zavedení ISO norem řady 9000 do praxe.....	43
Tabulka 3	SWOT analýza systému managementu kvality společnosti ABC GmbH.....	50
Tabulka 4	Odhadované náklady	54
Tabulka 5	Interní a externí aspekty.....	56
Tabulka 6	Interní a externí aspekty včetně rizik a příležitostí.....	57
Tabulka 7	Interní a externí aspekty, rizika a protipatření	59
Tabulka 8	Podíl jednotlivých zákazníků na tržbách a ziscích za FY 2019.....	64
Tabulka 9	Počet schůzek a reklamací za FY 2019	64
Tabulka 10	Četnosti jednotlivých druhů závad	66
Tabulka 11	Četnosti závad a jejich závažnost	67

Seznam použitých zkratk

QMS - Quality Management System
 GbmH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 ISO - International Organization for Standardization
 TQM - Total Quality Management
 MBNQA - Malcolm Baldrige National Quality Award
 EFQM - European Foundation for Quality Management
 USA - United States of America
 GMP - Good Manufacturing Practice
 VDA - Verband der Automobilindustrie
 IATF - International Automotive Task Force

EMS - Electronics Manufacturing Services
S.A. - Société Anonyme
HR - Human Resources
IT - Information Technology
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
COVID-19 - coronavirus disease 2019
QL - Quality Leader
SMART - Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific
MBO - Management by Objectives
DPH - daň z p řidan  hodnoty
RIPRAN - RIsk PRoject ANalysis
ČSN -  eskoslovensk  norma
SAP - Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
WMS - Warehouse Management System
OIP - Oblastní inspektorát práce
KHS - Krajsk  hygienick  stanice
ČIZP -  esk  inspekce životního prostředí
FY - Fiscal Year
KPI - Key Performance Indicator

1. Úvod

V dnešní době neustálého rozvoje celosvětové ekonomiky a neustálé rostoucí konkurence dochází taky k nárůstu zákaznických požadavků. Po dlouhých letech, kdy zákazníci kladli větší důraz na cenu, začínají zvolna uvažovat nad kvalitou. A proto je vysoká kvalita výrobků jedním z hlavních faktorů úspěšnosti podniků, jejich konkurenceschopnosti a ekonomického růstu. Ovšem každý podnik musí brát v úvahu nejenom zákaznické požadavky, ale požadavky všech zainteresovaných stran. A proto je pro trvalý udržitelný rozvoj potřeba a podnikovou stabilitu najít takzvaný zlatý střed všech zájmů a nastavit tzv. win-win vztahy.

Existuje velká řada různých nástrojů a postupů jak těchto vztahům dosáhnout a přizpůsobit podnikatelské zájmy zájmům zákaznickým. Jedním z těchto nástrojů je systém managementu kvality QMS (Quality Management System), kterému bude věnována tato diplomová práce.

Systém managementu kvality komplexně pokrývá všechny aspekty činnosti podniku a již našel široké uplatnění a uznání po celém světě. Tento systém by měl být nedílnou součástí řízení podniku, spojený s tvorbou a realizací cílů podniku v oblasti kvality a zefektivnění práce.

Bude vhodné taky zdůraznit, že koncepce managementu kvality nevznikla vydáním norem ISO řady 9000 v roce 1987. Už před mnoha staletími si každý řemeslník uvědomoval, že kvalitou svých produktů a zvýšením produktivity práce dojde k vyšší životní úrovni. Jako průkopníka ve zvyšování produktivity výroby a s tím úzce souvisejícím zvyšování kvality lze vyzdvihnout například Tomáše Baťu, který už před 100 lety zformuloval osm základních zásad, které jsou velmi podobné prvkům soudobné koncepce managementu kvality.

Teoretická část diplomové práce bude věnována studiu odborné literatury v oblasti managementu kvality. V první části bude vysvětlen pojem kvalita a popsány dva různé úhly pohledu na ni. Další část bude věnována systémům managementu kvality a jeho zásadám. Pro zajištění komplexnosti znalosti problematiky budou v této kapitole rozebrány koncepce managementu kvality a popsány jednotlivé normy řady ISO 9000. Následně budou do hloubky rozebrány jednotlivé kapitoly normy ISO 9001:2015 a popsány přínosy zavedení systému managementu podle zmíněné normy.

Praktická část bude věnována společnosti ABC GbmH a konkrétně systému managementu kvality v této společnosti. Tato část dále bude rozdělena na část analytickou a projektovou.

První část - analytická představuje analýzu současného stavu systému managementu kvality zvolené organizace. Tato analýza bude doplněna o SWOT analýzu a rozdílovou analýzu, která porovnává současný stav systému managementu kvality s požadavky normy ISO 9001:2015. Výsledky těchto dvou analýz budou sloužit jako podklad pro vznik projektu.

Projektová část diplomové práce bude věnována popisu projektu, formulování jeho hlavních a dílčích cílů. V rámci této kapitoly bude vypracován logický rámec projektu, provedena analýza rizik projektu - RIPRAN, definován časový harmonogram a zpracováván přehled nákladů projektu.

V další části jsou již řešeny jednotlivé nálezy a nedostatky systému managementu kvality vyplývající z rozdílové analýzy. Následně budou vypracovány chybějící dokumenty a navrhnuty kroky pro zlepšení a zefektivnění systému managementu kvality. V poslední části proběhne vyhodnocení projektu a zhodnocení splnění jeho cílů.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu managementu kvality ve vybrané organizaci s ohledem na požadavky normy ISO 9001:2015 a navržení potřebných opatření pro dosažení plné shody s touto normou.

Dílčím cílem je zpracování dokumentů pro úspěšné získání certifikace ISO 9001:2015.

2.2 Metodika

Pro zpracování této diplomové práce bude použita metoda analýzy a syntézy. K analýze budou využita primární a sekundární data. Primární data o společnosti jsou získána technikou dotazování, rozhovorů a pozorování. Sekundární data jsou získána studiem odborné literatury v oblasti managementu kvality a norem řady ISO 9000.

- Studium odborné literatury a firemní dokumentace
- Zpracování literární rešerše
- Analýza vybraných oblastí kvality
- Syntéza získaných poznatků a návrhů opatření
- Vypracování potřebné dokumentace
- Formulace závěru

3. Teoretická východiska

3.1 Kvalita

Tato podkapitola se věnuje základním pojmům v oblasti řízení kvality, znalost těchto pojmů je pro tuto diplomovou práci nezbytná.

V současné době lidé stále častěji používají pojem kvalita, ovšem dříve byl více používán název jakost.

Existuje celá řada definic a různých přístupů k vymezení pojmu kvalita. Níže je uvedeno několik z nich.

Podle Armanda Vallina Feigenbauma je kvalita výrobku souhrnem všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt splní očekávání zákazníka.

Z pohledu podniku je velmi důležité uvést definici Henry Forda „dělat věci správně, i když se nikdo nedívá“ (Aleš, 2019).

Joseph M. Juran definuje kvalitu jako „způsobilost k užití“.

Jaromír Veber ji definuje jako požadavek, potřebu nebo očekávání, které:

- je stanoveno spotřebitelem, zákazníkem,
- je stanoveno závaznými předpisy,
- je obvykle předpokládáno.

Norma ISO 9001:2015 stanovila obecnou definici kvality jako „Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků“.

Ovšem požadavky na kvalitu se různí podle toho, zda se jedná o kvalitu produktu, služby nebo procesu, stejně tak i podle segmentu zákazníků.

3.1.1 Kvalita výrobku

Za základní požadavky kvality výrobku můžeme považovat:

Funkčnost - každý výrobek je vyráběn přesně pro konkrétní účel a jeho hlavním cílem je uspokojení základní představy zákazníka o smysluplnosti nákupu.

Estetická působivost - každý výrobek či produkt je reprezentován určitou vnější formou, tvarem, barvou, velikostí a materiálem, ze kterého byl vyroben. Vizuální vnímání hraje pro většinu zákazníků podstatnou roli. Ovšem neplatí to pro všechny druhy zboží, a proto je splnění zákaznických požadavků na vzhledové charakteristiky pro výrobce jedním

z nejsložitějších úkolů. Každý výrobce musí vědět, že požadavky na design automobilů a například základních potravin jsou zcela odlišné.

Nezávadnost - s rostoucí odpovědností spotřebitelů a dokonce celé společnosti nejen za své zdraví, ale i za zdraví ostatních lidí a životního prostředí. Postupně se zvyšují požadavky na zdravotní nezávadnost (mikrobiologická čistota), hygienickou nezávadnost (nepřítomnost alergenů) a v neposlední řadě na ekologickou vhodnost (recyklace).

Ovladatelnost - uživatelé očekávají snadné a pohodlné ovládní výrobků. A proto mají být výrobky konstruovány tak, aby nezatěžovaly uživatele zvýšenými nároky na fyzické i duševní zdraví.

Trvanlivost - zatímco dříve byly výrobky zhotovovány tak, aby vydržely uživatelům co nejdéle, tak v poslední době tento trend pomalu klesá. Příčinou je existence obrovského množství alternativních, levných materiálů a vysoká dynamika inovací.

Spolehlivost - je schopnost výrobku plnit své funkce a účel, aniž by nastala závada. Norma ISO 9001:2015 definuje spolehlivost jako: „Souhrnný termín používaný pro popis pohotovosti a faktorů, které ji ovlivňují: bezporuchovost, udržovatelnost a zajištěnost údržby.“

Udržovatelnost, opravitelnost - uživatelé vyžadují, aby údržba výrobku byla snadná a nenáročná. Optimálním stavem je, že údržba není vůbec nutná. (Veber a kol., 2002)

Podle normy ISO 9001:2015 je udržovatelnost „schopnost objektu v daných podmínkách používání setrvat ve stavu nebo být vrácen do stavu, v němž může vykonávat požadovanou funkci, jestliže se údržba provádí v daných podmínkách a používají se stanovené postupy a zdroje“. Opravitelnost je definována jako: „Vlastnost výrobku spočívající ve způsobilosti zjišťování poruch a odstraňování následujících poruchových stavů opravou“.

3.1.2 Kvalita služeb

Za základní požadavky kladené na kvalitu služeb jsou považované následující požadavky:

Spolehlivost - každý zákazník chce mít jistotu, že bude služba poskytnuta bezchybně a včas.

Pružnost - neboli přizpůsobivost přáním zákazníků.

Vhodné prostředí - pod tímto požadavkem zákazníků je myšleno vhodné oblečení, komfortní interiér, káva atd.

Odborná způsobilost - je brána s pohledu znalostí dané služby.

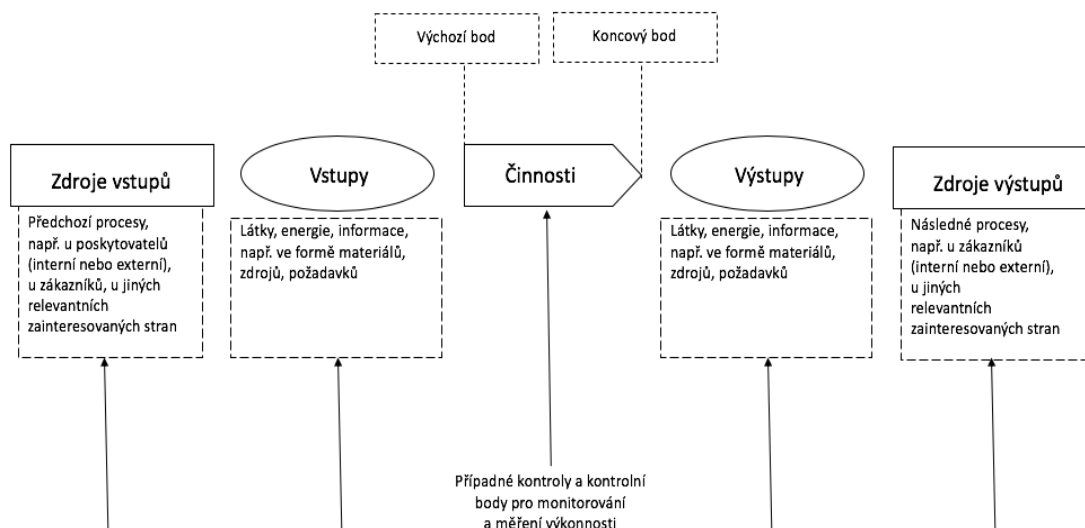
Vlídne zacházení - vyjadřuje respekt k zákazníkovi.

Dostupnost služby - například vhodné umístění pobočky, její dostupnost a přijatelná provozní doba (Veber a kol., 2002).

3.1.3 Kvalita procesu

ISO normy řady 9000 definují proces jako soubor vzájemně souvisejících anebo vzájemně se ovlivňujících činností, které transformují vstupy na výstupy (viz obrázek č. 1).

Obrázek 1 Popis procesu



Zdroj: zpracováno dle ČSN EN ISO 9001:2016, 2016

Pro úspěšné podnikání musí každý podnik nastavit vstupy a výstupy své činnosti, průběžně je kontrolovat a řídit. Řízení procesů je pramenem filozofie moderního managementu. V procesech se produkt realizuje, plánuje, vyvíjí a zlepšuje. A tím procesní přístup umožňuje propojit dílčí sub-procesy podniku a lépe aplikovat princip preventivního opatření.

Kvalitu procesu ovlivňují následující prvky:

- Lidé - jsou základním a nejproblematictějším prvkem v procesu. Nejde jen o odbornou způsobilost zaměstnanců, jejich kompetence, ale o problematiku motivování a využití silných stránek pracovníků.

- Stroje a nástroje - kvalita výrobních strojů a zařízení je vymezena souborem požadavků na jejich způsobilost pro určitý proces, která je obvykle kontrolována pomocí různých statistických metod.
- Materiály a pomocné přípravky - pro dosažení předpokládané úrovně kvality výsledného produktu je nezbytným předpokladem kvalita vstupujících komponentů. A proto musí firma stanovit jasně dané požadavky na kvalitu vstupů.
- Prostředí - firma musí svým pracovníkům zajistit vhodné pracovní prostředí pro vykonávání kvalitní činnosti.
- Postupy - postupy mají být definované jasně a srozumitelně. Zpravidla jsou vypracované ve formě dokumentů.
- Měření - měřicí, zkušební a kontrolní zařízení, včetně postupů měření k ověřování dosažených výsledků, musí věrně odrážet realitu (Veber a kol., 2007).

3.1.4 Kvalita a ekonomika

Kvalita bezprostředně souvisí s ekonomickou stránkou každého podniku. A to je jedním z důvodů, proč na ni organizace kladou velký důraz.

Ovšem existují dva různé úhly pohledu na kvalitu a jejich porozumění je pro řízení organizace kriticky důležité.

Na první pohled se pod kvalitou rozumí takové vlastnosti produktů, které odpovídají požadavkům zákazníků a zajišťují jejich uspokojení. Tudiž účelem kvality je zajistit větší spokojenost zákazníků a dosáhnout většího zisku. Avšak poskytování většího počtu a/nebo lepší kvality výrobků obvykle vyžaduje dodatečné investice, a proto kvalita v tomto smyslu obvykle "stojí více".

Pod druhým úhlem pohledu je kvalita brána jako minimalizace neshod. Tím je myšleno omezení vícenákladů na opravu či přepracování nekvalitních výrobků, záručních oprav, snížení ztrát souvisejících s reklamací a různými druhy dodatečných kontrol. V tomto smyslu je význam kvality zaměřován na snížení nákladů a vyšší kvalita obvykle "stojí méně."

Tyto dva různé přístupy ke kvalitě sumarizujeme pro lepší přehlednost do jednotné tabulky (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Dva úhly pohledu na kvalitu

Vysoká kvalita výrobků či služeb z pohledu vyšších příjmů	Vysoká kvalita výrobků či služeb z pohledu snížení nákladů
Zvýšení spokojenosti zákazníka	Snížení možnosti výskytu vad
Lepší prodejnost výrobků	Snížení nákladů spojených s reklamacemi
Lepší konkurenceschopnost výrobku	Redukce přepracování výrobků a zmetkovitosti
Zvýšení hodnoty organizace	Zkrácení procesu zavádění výrobku na trh
Zvýšení příjmů podniku	Rychlejší zásobování odběratelů
Zabezpečení prémiové ceny	Zvýšení výnosů a kapacity výroby
Redukce rizikovosti podnikání	

Zdroj: zpracováno dle Juran, 2010

Jedním z prvních a nejdůležitějších úkolů vedení organizace je určit, kterého z těchto uvedených postupů se bude firma držet.

3.2 Management kvality

Norma ISO 9001:2015 popisuje management kvality jako „řízení s ohledem na kvalitu“. Tato definice je popsána velmi všeobecně a je těžké si představit, co je pod tím myšleno.

A proto bude v této práci použita definice Masao Umedy, prezidenta společnosti Nishishiba Electric Co Ltd, dle něhož je management kvality tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem (Nenadál a kol., 2018).

Tato definice v sobě zahrnuje podstatnou myšlenku: Aby byl management kvality pro organizaci prospěšný, musí být nedílnou součástí celkového systému managementu organizace a ne jenom aktivitami určité skupiny pracovníků.

Z uvedené definice můžeme odvodit čtyři základní funkce managementu kvality:

- Maximalizace spokojenosti a lojality zákazníků (avšak i dalších zainteresovaných stran)
- Minimalizace výdajů s tím spojených
- Kultivování prostředí podněcující neustálé zlepšování, změny a inovace
- Vytváření báze pro excelenci organizací (Nenadál a kol., 2018).

3.2.1 Principy a koncepce managementu kvality

Systém managementu kvality je sbírkou obchodních procesů zaměřených na dodání produktů a služeb v jejich nejlepší možné formě.

Aby byl jakýkoliv QMS pro organizaci přínosem, musí být založen na určitých zásadách, kterým bude věnovaná tato kapitola.

Ve většině dostupné literatury jsou obecně uváděny tyto nejpodstatnější prvky soudobé koncepce managementu kvality:

- orientace na zákazníka
- vedení lidí a týmová práce, rozvoj a angažovanost lidí
- partnerství s dodavateli
- orientace na procesy
- neustálé zlepšování a inovace
- měřitelnost výsledků a odpovědnost vůči okolí

Nicméně je třeba znovu zdůraznit, že koncepce managementu kvality nevznikla vydáním norem ISO řady 9000 v roce 1987. Už před mnoha staletími si každý řemeslník uvědomoval, že kvalitou svých produktů dojde k vyšší životní úrovni. Problémy s kvalitou se začaly ve velké míře objevovat po vzniku továren, kde dělníci nebyli kvalifikováni a nepracovali na svém. Museli být tedy ke kvalitě své práce vedeni a bylo na majiteli továrny, jak dobře toho byl schopen dosáhnout. A to se vzrůstající produktivitou práce, postupném přechodu od kusové výroby po hromadnou, nešlo docílit starými metodami (pouze kontrolní činností). I řada českých podnikatelů začala používat nové metody zabezpečení kvality už více než před sto lety – a to logickým uvažováním, bez jakýchkoli norem. Jako průkopníka ve zvyšování produktivity výroby a s tím úzce souvisejícím zvyšování kvality lze vyzdvihnout například Tomáše Baťu, který už před 100 lety zdůrazňoval důležitost (Králík, Kraus, Servus, 2017):

- správné a efektivní organizace
- potřeby neustálého zlepšování
- týmové práce a spolupráce, vzájemné komunikace
- orientace na potřeby zákazníků
- společenské zodpovědnosti
- tvrdé práce a disciplíny
- vize, ideálů a hodnot

- motivace a nadšení

Pokud tyto jeho myšlenky porovnáme s aktuálně uváděnými nejpodstatnějšími prvky koncepce managementu kvality, nenajdeme zásadní rozdíly. Baťa, ač syn ševce, s omezeným obecným vzděláním (školní docházku ukončil ve 14 letech, kdy neuměl ani pořádně psát), měl mnoho nadčasových myšlenek. Například jako podstatný prvek aktuálních QMS se uvádí „týmová práce, na tvorbě a zvyšování kvality se musí podílet všichni zaměstnanci - objevování problémů, společné přemýšlení a učení se, dosahování stále lepších výsledků...“, s čímž souvisí i řada „moderních“ metod zabezpečování kvality, např. Kaizen. Baťa ve svých závodech vytvořil hospodářské jednotky (samosprávné dílny), které tvořily základní strukturu podniku, každá z nich měla vlastní účet. V čele stál mistr, který nesl za vše zodpovědnost. Každá dílna kupovala ve výrobním procesu od předcházejícího oddělení zboží, které po zpracování zase prodávala následujícímu oddělení. Dodávaný materiál (polotovary) si musela před převzetím pečlivě překontrolovat – jak je převzala, odpovídala za kvalitu. Tím Baťa ušetřil na kontrolorech a přitom udržel vysokou kvalitu svých výrobků. Zároveň stmelil kolektivy jednotlivých dílen a zvýšil zodpovědnost za odváděnou práci každého zaměstnance (Králík, Kraus, Servus, 2017).

3.2.2 Zásady managementu kvality

Norma ISO 9001:2015 je univerzálním nástrojem pro mnoho firem a vychází ze sedmi obecných zásad, které jsou podrobněji popsány níže.

Zaměření na zákazníka

Existence organizace bez zákazníků je těžko představitelná a dokonce vůbec není možná. A proto je zákazník základním klíčem k prosperitě jakékoliv organizace.

Norma ISO 9001:2015 definuje zákazníka jako „organizace nebo osoba, která přijímá produkt.“

Primárním účelem předmětu normy ISO řady 9000 je zaměřit se na dosažení zákaznické spokojenosti a zajistit, aby produkty, výrobky a služby poskytované nebo dodané organizací, splňovaly požadavky zákazníků, zákonů a předpisů.

Leadership - vedení

Trvalý rozvoj organizace je nemyslitelný bez řídicích pracovníků, kteří musí být uznávaní svými podřízenými a mít přirozenou autoritu. Správní vedoucí mají být pozitivním příkladem pro ostatní zaměstnance a plně je zapojovat dosažení záměrů a

plnění cílů organizace. Zároveň mají poskytovat svým zaměstnancům potřebné zdroje, podporovat jejich rozvoj a oceňovat je za jejich příspěvky k naplňování strategických záměrů organizace.

Zapojení lidí

Aktivita zaměstnanců, jejich tvořivost a ochota, jsou klíčovými faktory úspěchu jakékoliv organizace. A proto do procesu trvalého zlepšování a rozvoje je důležité zapojit zaměstnance všech úrovní celé organizace. Zaměstnanci mají být motivováni a neustále hledat možnosti vylepšení pracovních procesů v organizaci. Jakékoliv nápady na zlepšení by měly být vrcholovým vedením oceněny.

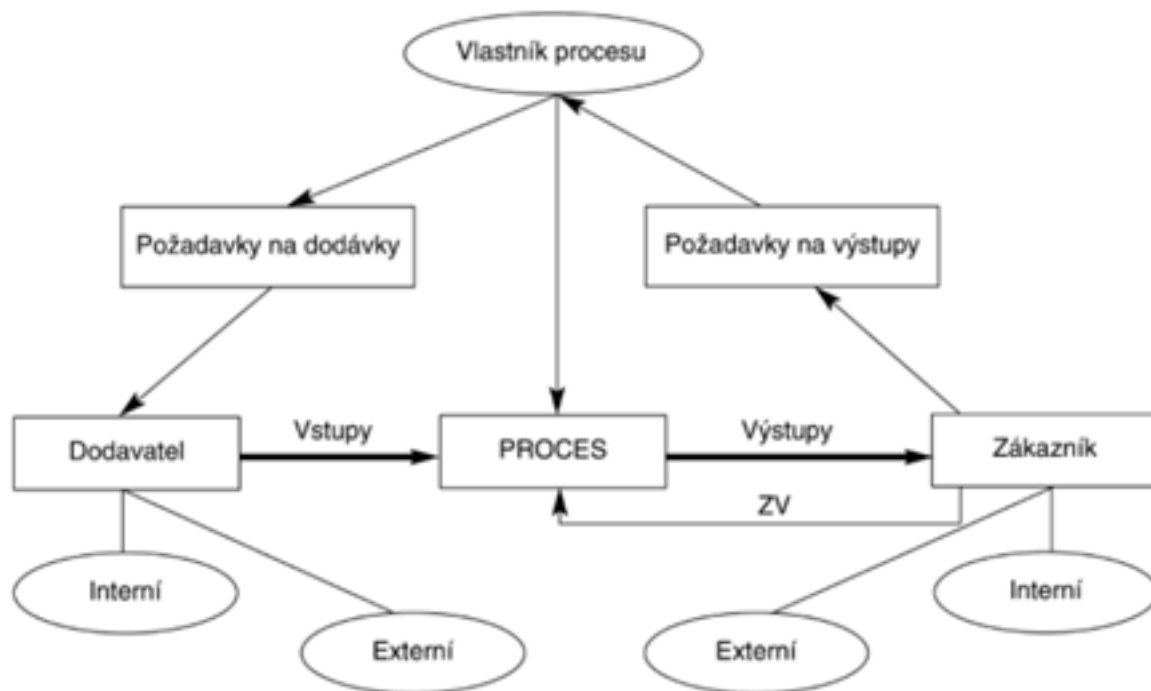
Procesní přístup

Procesní přístup je alfou a omegou pro efektivní vytvoření jakýchkoliv manažerských systémů a systém managementu kvality není výjimkou.

Podstatou procesního přístupu je, že organizace pracuje efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud jsou vzájemně související činnosti chápány a řízeny jako proces. V praxi to znamená, že systém managementu kvality musí být souborem vzájemně souvisejících a na sebe navazujících procesů. Výstupy z jednoho procesu jsou často vstupy do dalších procesů.

Nejčastějším vstupem jsou požadavky od zákazníka a dalších zainteresovaných stran a výstupem procesu je zákaznická spokojenost. Obrázek níže popisuje procesní přístup a zahrnuje sled informačního toku v organizaci (Nenadál a kol., 2018).

Obrázek 2 Procesní přístup



Zdroj: Nenadál a kol., 2018

Zlepšování

Pod procesem zlepšování jsou chápány všechny aktivity, které vedou ke zvyšování výkonnosti organizace. A proto je potřeba QMS neustále analyzovat a hodnotit, abychom včas identifikovali hrozby, rizika, slabé stránky organizace a zaměřili se na příležitosti k dalšímu zlepšování.

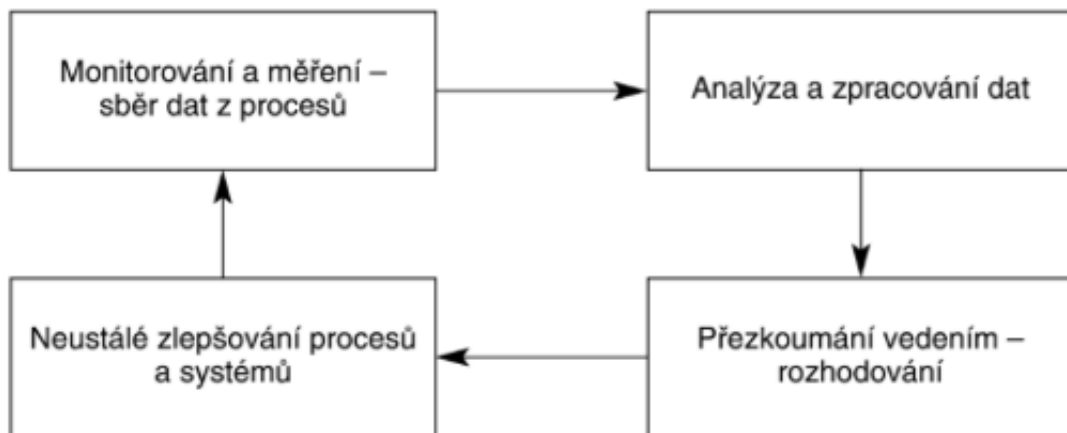
Základním cílem neustálého zlepšování je dosahování vyšší spokojenosti nejenom zákazníků, ale všech zainteresovaných stran. Přičemž měření jejich spokojenosti má být nedílnou součástí procesu neustálého zlepšování.

Rozhodování založené na faktech

Hlavní myšlenkou této zásady je, že jakékoliv rozhodování v organizaci má být založeno na reálných faktech, na jejich hluboké analýze a nikoliv na pocitech a subjektivních názorech. Jenom rozhodování založené na objektivní analýze dat povede k efektivnímu řízení organizace, k plnění zákaznických očekávání, jejich spokojenosti.

Rozhodovací procesy v organizaci by měly zahrnovat kroky uvedené na obrázku č. 3.

Obrázek 3 Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním v systému managementu kvality



Zdroj: Nenadál a kol., 2018

Management vztahů

V zájmu dosahování co nejvyšší výkonnosti mají organizace pečlivě identifikovat své partnery a rozvíjet s nimi vzájemně prospěšné vztahy. Dobré vzájemné vztahy zvyšují společné hodnoty pro oba partnery.

V této zásadě se klade velký důraz na význam rozvoje partnerských a důvěryhodných vztahů s dodavateli. Dodavatel musí být přátelským a musí organizaci pomáhat dosáhnout zamýšlených cílů.

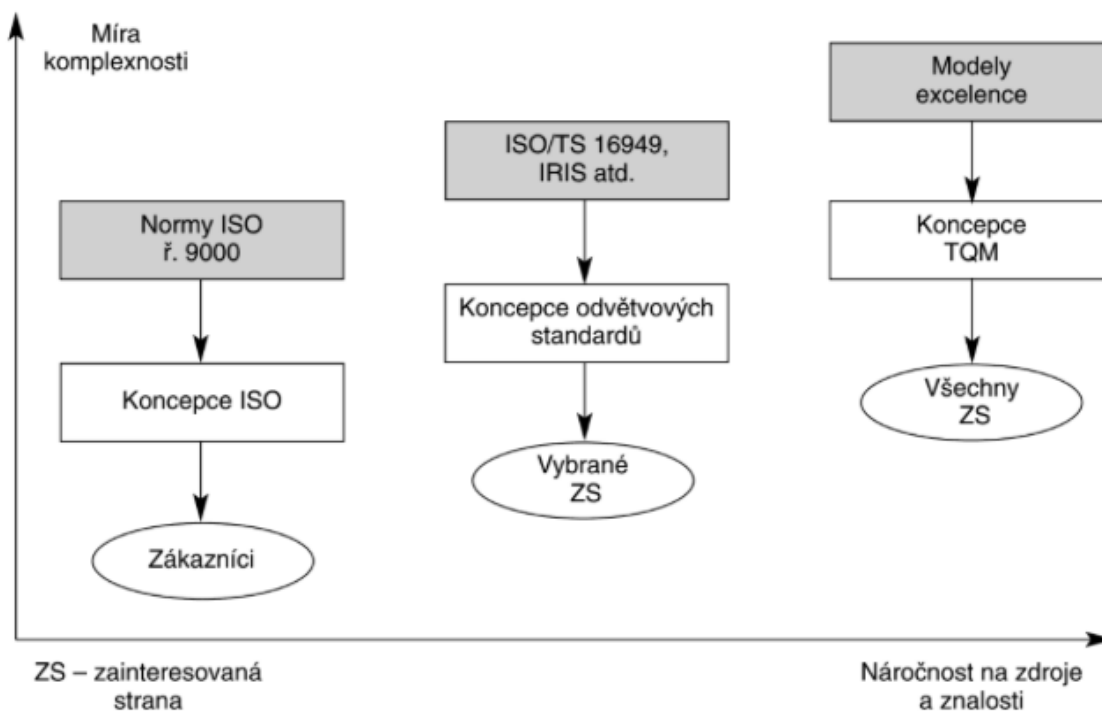
3.2.3 Koncepte managementu kvality

Mnohotvárnost a různorodost podnikatelských činností si postupem času vyžádala řadu rozličných alternativ managementu kvality. Aktuálně ve světě existují tři základní koncepte managementu kvality:

- Koncepte TQM,
- Koncepte odvětvových standardů,
- Koncepte ISO.

Tyto koncepte se liší mírou náročnosti na zdroje, znalosti lidí a tím na jaké zainteresované strany se zaměřuje. Tyto koncepty jsou znázorněny na obrázku 4.

Obrázek 4 Koncepte managementu kvality



Zdroj: Nenadál a kol., 2018

3.2.3.1 Koncepte TQM

Koncepte TQM (Total Quality Management) vznikla během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku a dále se začala rozvíjet v USA a Evropě. Tato koncepce je velice otevřenou filozofií řízení organizace a není svázána s normami a předpisy. Koncepte TQM v sobě zahrnuje vše pozitivní, co může být použito pro rozvoj organizace.

Základními principy této koncepce jsou orientace na zákazníka, leadership a týmová práce, rozvoj a zapojení lidí, partnerství s dodavateli, procesní přístup, neustálé zlepšování a odpovědnost vůči okolí.

Na podporu koncepce TQM byly vytvořeny různé modely: Model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, Model Malcolma Baldrige (MBNQA) v Americe a EFQM Model Excellence v Evropě (Nenadál, 2004).

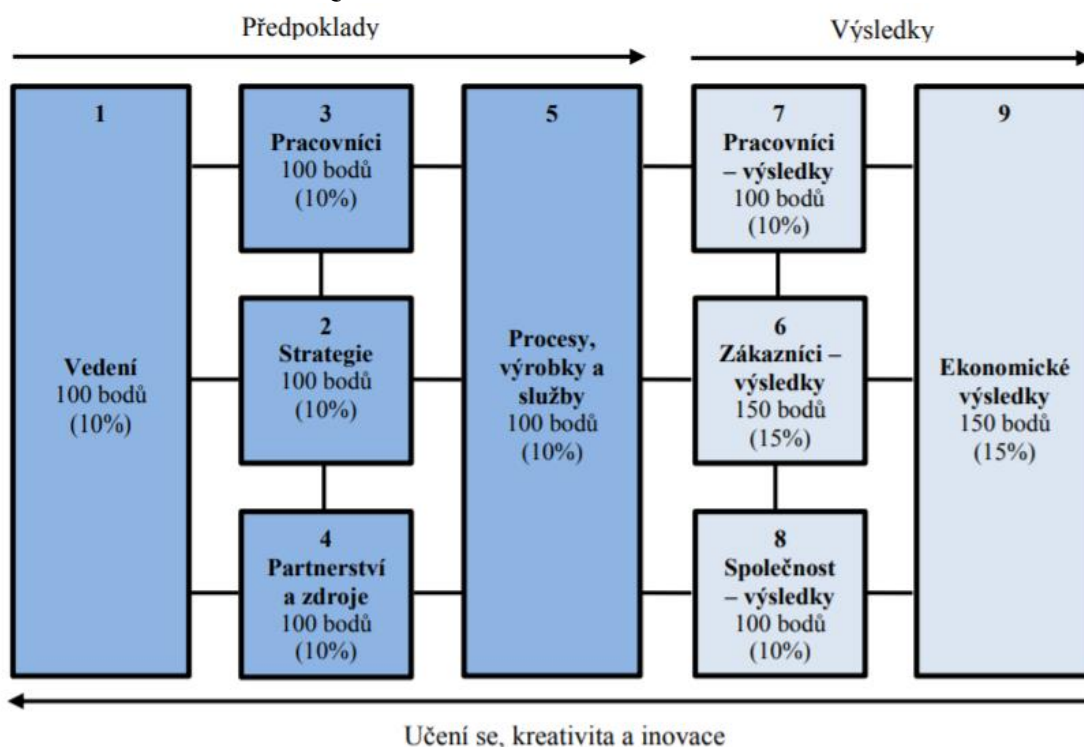
Model excelence EFQM

Model excelence EFQM byl navržen a propagován Evropskou nadací pro management. Podnětem k vytvoření tohoto modelu je stálá potřeba vytvářet základy pro zlepšování, zvýšení konkurenceschopnosti a motivace ke kvalitě celkem, ve vztahu k Japonsku a USA (Nenadál, 2004).

Model excellence EFQM tvoří souhrn doporučení jak podnikatelskému, tak i veřejnému sektoru, jeho aplikace působí na styl řízení organizace a vede ke zlepšení jak ekonomických veličin, tak i vztahů se zákazníky, zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami (Nenadál a kol., 2018).

Model excellence EFQM se skládá z devíti základních kritérií - od kritéria vedení po kritérium klíčových výsledků výkonnosti. Dále tato kritéria můžeme rozdělit do dvou skupin - první skupina tvoří předpoklady a druhá skupina tvoří výsledky (viz obrázek 5).

Obrázek 5 Model excellence EFQM



Zdroj: Nenadál a kol., 2018

Šipky v modelu naznačují jeho dynamický charakter a znázorňují, jak inovace a vzdělávání přispívají k dosahování lepších výsledků.

Model excellence EFQM poskytuje stručný pohled na organizaci. Model pomáhá „lépe“ porozumět souvislostem mezi vykonávanými aktivitami organizace a dosáhnutých výsledků. Výhodou tohoto modelu je možnost jeho kombinování s různými dalšími nástroji (Nenadál a kol., 2018).

3.2.3.2 Koncepce odvětvových standardů

Koncepce odvětvových (odborných) standardů jsou historicky nejstarší. První koncepce byly vyvinuty americkými automobilovými korporacemi již v 70. letech

minulého století. Tyto koncepce neměly legislativní povahu, avšak dodavatelé firem se museli řídit jejich požadavky a s postupem času standardy nabyly oborového charakteru. Ve skutečnosti jsou požadavky těchto standardů mnohem náročnější, než požadavky normy řady ISO 9000 (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

Za nejstarší odvětvové standardy jsou považovány postupy tzv. správné výrobní a hygienické praxe (GMP – Good Manufacturing Practice), které stanovují požadavky nezbytné pro zabezpečení hygieny celému výrobnímu potravinářskému řetězci.

Další důležité normované systémy managementu jakosti jsou aplikovány v automobilovém průmyslu, kde vyjádřené požadavky na jakost samozřejmě rostou:

VDA 6.1 - německá norma

Požaduje pro úzkoprofilové stroje a zařízení udržování minimální zásoby vytipovaných náhradních dílů, vedení záznamů o opotřebení s cílem rozeznávat slabá místa a předcházet poruchám.

QS 9000 - norma USA

Mimo jiné požaduje uplatnění specifických diagnostických metod s cílem využívat diagnostiku založenou na poznání skutečného technického stavu částí strojů nebo zařízení.

IATF 16949:2016 (dříve ISO/TS 16949) - „nová“ norma pro automobilový průmysl

Sjednocuje požadavky předchozích norem, zároveň přidává nové - nutnost vyhodnocování spokojenosti zákazníka a spokojenosti zaměstnanců.

Všechny odvětvové (odborové) standardy v sobě zahrnují požadavky normy ISO 9001 a navíc ji obohacují o další charakteristické požadavky, které jsou typické pro daný obor.

Kvůli tomu, že na rozdíl od norem ISO řady 9000 tyto požadavky nejsou generické, tzn., nemají všeobecnou platnost, vyžadují speciální postupy k jejich zavedení (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

3.2.3.3 Koncepce ISO

ISO (International Organization for Standardization) je zkratka názvu mezinárodní organizace pro normalizaci, která se zabývá tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů dokumentů. Činnost organizace je zcela financována z členských příspěvků a prodeje norem, což zajišťuje její nezávislost a objektivní chování všech členů. ISO našla

své uplatnění ve 164 členských zemí. Každá z těchto zemí, bez ohledu na její velikost, má pouze jeden národní hlas.

V osmdesátých letech minulého století se tato organizace začala zabývat problematikou kvality a jejím systémovým řízením. Později, v roce 1987, vydala první normu řady ISO 9001, která řešila otázky řízení kvality.

V současné době systém řízení kvality vytvořený podle norem ISO řady 9000 je jedním z nejrozšířenějších a nepoužívanějších ve světě a to díky své univerzálnosti a možnostem uplatnění ve všech oborech výroby a služeb.

Normy řady ISO 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, nejsou závazné a mají pouze doporučující charakter. Zahrnují v sobě jednoduché zásady, které mají firmy následovat k dosažení špičkové kvality.

ISO 9000 Systém managementu kvality - Základy a slovník

Představuje základy systémů managementu kvality, popisuje základní pojmy, základy a zásady managementu kvality, specifikuje termíny a definice, které jsou všeobecně použitelné pro organizace jakékoliv velikosti. Tato norma je neméně důležitá, protože popisuje filozofii a vysvětluje základní požadavky na podobu systému managementu kvality pro úspěšnou certifikaci.

ISO 9001 Systém managementu kvality - Požadavky

Popisuje požadavky na systém managementu kvality. Tato norma je považovaná za primární, slouží pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci. Podle této normy je dále auditován systém managementu kvality zavedený firmou. Pro úspěšné procházení auditem a obdržení certifikátu, musí organizace prokázat, že plní všechny požadavky této normy a dokázat, že je schopna v dlouhodobém horizontu poskytovat produkt, který splňuje zákaznické požadavky a dodržuje legislativní předpisy.

ISO 9004 Systém managementu kvality - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Představuje stručný návod na systémy managementu kvality rozšířený o procesy neustálého zlepšování. Tato norma je návodem k dosažení trvale udržitelného úspěchu organizace libovolné velikosti a jejímu neustálému zlepšování. V porovnání s normou ISO 9001, představuje tato norma rozšířenější pohled na management kvality a to v oblastech inovací a vzdělávání a navíc zohledňuje požadavky a očekávání všech zainteresovaných stran. Součástí této normy je tabulka, která slouží organizacím jako sebehodnotící nástroj, identifikuje jejich silné a slabé stránky.

ISO 19011 Systém managementu kvality - Směrnice pro auditování systémů managementu kvality a environmentálního managementu

Tato norma nestanovuje požadavky na systém managementu, ale poskytuje návod k plánování, provádění a řízení programů auditu i ke kompetencím a hodnocení auditora či týmu auditorů.

Tato norma je určena k použití širokému spektru uživatelů, auditorů, organizací zavádějících systémy managementu, včetně organizací, které potřebují provádět audity systémů managementu. Návod obsažený v této normě může být také využit pro účely vlastního prohlášení a může být užitečným dokumentem pro organizace zabývající se výcvikem auditorů nebo certifikací osob (Škapa, 2013).

3.2.3.3.1 Požadavky na systém managementu kvality podle ISO řady 9000

Norma říká, že organizace musí vytvořený QMS dokumentovat, udržovat a neustále zlepšovat jeho účinnost. Procesy probíhající ve firmě, včetně vazeb mezi nimi, mají být popsány. Organizace musí určit kritéria a metody potřebné k zjištění efektivity fungování těchto procesů, musí zajistit dostatek potřebných zdrojů pro jejich podporu a sledování. Vedení organizace musí v pravidelných časových intervalech vykonávat přezkoumání QMS.

Požadavky na dokumentaci

Revidovaná norma ISO 9001:2015 se oproti předchozí verzi z roku 2008 již nezmiňuje o konkrétních dokumentovaných postupech. Norma nechává prostor pro organizaci, rozsah dokumentace může být odlišný a závisí na kontextu organizace. Ovšem organizace nese odpovědnost za udržování dokumentované informace, její pravidelné aktualizace a kontrolu platnosti.

Dalším rozdílem oproti předchozí verzi je, že revidovaná verze normy nezmiňuje již příručku kvality, jejím požadavkem je, aby organizace udržovala veškeré dokumentované informace nezbytné pro vymezení QMS. Nicméně normou je vítán nově zmíněný manuál kvality, který popisuje systém managementu v organizaci.

Pro řízení systému managementu kvality je potřebné vytvořit dokumentaci, která bude popisovat jednotlivé procesy, určovat jejich vzájemnou propojenost a stanovovat kritéria pro jejich kontrolu. Velkou výhodou tvorby dokumentace je pro organizaci pochopení procesů probíhajících ve firmě a jejich znázornění. Průhlednost těchto procesů umožňuje identifikovat slabá místa a může vést k jejich zdokonalení. Další výhodou

dobře zpracované dokumentace je zachování tak zvaného know how ve firmě. V případě personálních změn a odchodu klíčových zaměstnanců zůstává know how v organizaci. Norma klade velký důraz na zákaznické požadavky a jakékoliv personální změny ve firmě nemají ovlivnit kvalitu produktů a služeb pro zákazníka (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Poslední revize normy byla koncipovaná tak, aby byla pochopitelná a snáze aplikovatelná pro podniky různé velikosti. A proto rozsah ani struktura není pevně stanovená a má se odvíjet od velikosti organizace, druhu její činnosti a složitosti vnitřních procesů.

Dokumentace přispívá k uspokojení požadavků zákazníka a ke zlepšování kvality, poskytuje možnost opakovatelnosti a sledovatelnosti, skýtá možnost vzdělávání a objektivních důkazů a podkladů pro hodnocení efektivnosti systému managementu kvality.

Dle Vochozka a kol. můžeme dokumentaci QMS rozdělit na dva typy:

Řízená dokumentace - je dokumentace, která podléhá níže uvedenému způsobu evidence, aktualizace a archivace. Tato dokumentace má přesně stanovený postup, který má organizace dodržovat a musí být označena popisem nebo razítkem „řízený dokument“.

- Vypracování dokumentu - za vypracování dokumentu je obvykle zodpovědný vlastník procesu. Organizace musí mít přesně stanovený systém zpracování dokumentace, musí být přesně definováno kdo, co a jakým způsobem má dokumentovat. Při vytvoření jakéhokoliv dokumentu musí být respektovány požadavky v legislativě, požadavky na formální a obsahovou stránku. Dokumentace musí zahrnovat přesně časově zdokumentovaný průběh.
- Připomínkování zajišťuje zpracovatel dokumentu formou inertní diskuze či písemnou formu před jeho schválením.
- Schvalování - po ukončení interní diskuze případně uskutečnění potřebných úprav dokumentu se připravuje jeho finální verze, která dále podléhá ke schválení příslušným vedoucím pracovníkem. Schvalovatel musí vyjádřit svůj souhlas podpisem či jiným stvrzením na originálním dokumentu.
- Vydávání dokumentace - u vydaných dokumentů se zpravidla uvádí počet řízených kopií.
- Distribuce dokumentu na uživatelská místa zajišťuje pověřený pracovník.

- Spravování dokumentace - dokumenty mají být revidované v pravidelných časových intervalech a uchované na dostupných místech po celou dobu jejich platnosti (Vochozka a kol., 2012).

Neřízená dokumentace - takzvané kopie, které byly vytištěny navíc, například z informativních důvodů. Tyto dokumenty mají být označeny textem „pro informaci“. Po jejich výtisku se automaticky stávají neřízenými a nemohou být použité pro jiné než informativní účely.

Kontext organizace

Revidovaná norma definuje kontext organizace jako základní stavební kámen systému managementu organizace, který vyžaduje nahlížení na systém ze dvou úhlů pohledu - vrcholové vedení má věnovat zvýšenou pozornost na externí aspekty působící vně organizace a zároveň vycházet ze zevrubného poznání interních aspektů fungování organizace.

Hlavní myšlenkou sestavení kontextu organizace je vytvoření uceleného pohledu na podmínky, ve kterých organizace působí a určení předpokladů pro dosažení strategických záměrů organizace.

Vymezení externích aspektů umožňuje organizaci lépe porozumět očekávání a požadavkům relevantních zainteresovaných stran. Přijetí jejich stanovisek a názoru umožňuje organizaci lépe nastavit fungování své podnikové činnosti a dosáhnout plánovaných výsledků.

Pro organizaci je neméně důležité vymezení interních aspektů, jsou to například požadavky na produkt, vnitřní předpisy a dokumentace, kultura vnitřního prostředí organizace apod. (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016)

Odpovědnost vedení

Revidovaná norma klade velký důraz na zapojení vrcholového vedení do managementu kvality. Pro efektivní fungování QMS je důležité, aby vedení organizace mělo tento systém pod kontrolou. Je potřeba provádět přezkoumání tohoto systému v pravidelných časových intervalech a starat se o jeho sladění se strategií organizace.

Vedení (leadership) a závazek

Vrcholové vedení patří mezi nezastupitelné prvky systému managementu kvality organizace. Ovšem systém managementu kvality není záležitostí jednoho manažera, celé vrcholové vedení se do procesu neustálého zlepšování musí zapojit a zajistit efektivní

fungování organizace. Vedení organizace musí být vzorem pro ostatní zaměstnance a dokázat, že kvalita je nedílnou složkou k dosažení podnikatelských cílů organizace.

Vrcholový management má vnímat a promptně reagovat na změny podnikatelského prostředí. A proto čím dál tím více norma klade větší důraz na důležitost vymezení interních a externích aspektů, které mají podstatný vliv na ekonomickou činnost podniku (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Zaměření na zákazníka

Pro úspěšné podnikání a trvalý rozvoj by se měla organizace zaměřit na poznání současných i budoucích potřeb svých zákazníků. V nejlepším případě by měla nejenom plnit současné požadavky zákazníků, ale pracovat na tom, aby mohla tato očekávání překonat. Všechny procesy ve firmě, ve všech fázích výrobních procesů, by měly začínat a končit zákazníkem a snahou plnit všechny jeho požadavky.

Vedení organizace by mělo definovat, kdo je pro ně hlavním zákazníkem, jaké má požadavky na určitý výrobek či službu, zajistit efektivní plnění těchto požadavků, zajistit systematické přezkoumání těchto požadavků, měřit a řídit spokojenost svých zákazníků a neustále rozvíjet vztahy s nimi (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Politika kvality

Vrcholové vedení musí vytvořit, zavést a udržovat politiku kvality vhodnou pro její účely a kontext. Do politiky kvality mají být promítnuté nejenom strategické záměry organizace, ale i požadavky zainteresovaných stran. Politika kvality musí vytvářet rámec pro stanovení cílů v oblasti kvality, obsahovat závazky plnění příslušných požadavků a neustálé zlepšování QMS.

Dle normy ISO 9001:2015 politika kvality musí být:

- dostupná a musí být udržovaná jako dokumentovaná informace,
- komunikovaná, pochopená a aplikovatelná v rámci celé organizace,
- dostupná všem relevantním zainteresovaným stranám dle potřeby.

Politika kvality musí být komunikovaná nejenom interně, ale také externě.

Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace

Požadavkem normy je, že „vrcholové vedení musí v rámci organizace zajistit, aby odpovědnost a pravomoci pro relativní role byly přiděleny, sdíleny a pochopeny“ (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Účelem tohoto požadavku je vymezení odpovědnosti vrcholového managementu organizace za jednoznačné rozdělení rolí, odpovědnosti a pravomoci v rámci QMS. Vrcholové vedení musí zajistit, aby každý pracovník věděl, co se od něj očekává (odpovědnost) a co je oprávněn dělat (pravomoc). Každý pracovník musí také vědět, co je výstupem jeho činností a kde končí jeho odpovědnost a pravomoc. Jakékoliv změny v organizační struktuře mají být sdílené vedením interně mezi pracovníky.

Plánování

Dle revidované normy musí procesy plánování v organizaci začínat vymezením úzkých, rizikových míst a příležitostí. Avšak je potřeba se rovněž zabývat jejich vyhodnocením a stanovením priorit, volbou míst s největším potenciálem buď dopadu rizika, nebo naopak příležitosti.

Identifikace rizik a příležitostí musí být úzce navázaná na vnější a vnitřní kontext organizace, na její velikost a platné právní požadavky. Včasná identifikace rizik a příležitostí napomáhá dosáhnout lepších výsledků v neustále se měnícím konkurenčním prostředí (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Cíle kvality a plánování jejich dosažení

Vrcholový management má stanovit cíle kvality tak, aby zohledňovaly současné a budoucí potřeby společnosti a mají být rozpracované na všechny úrovně organizace.

Cíle kvality organizace musí být udržovány jako dokumentovaná informace.

Dle normy ISO 9001:2015 cíle kvality musí:

- být v souladu s politikou kvality,
- být měřitelné,
- být brány v úvahu příslušné požadavky,
- být rozhodující pro shodu produktů a služeb a zároveň pro zvyšování zákaznické spokojenosti,
- být komunikované,
- být monitorované,
- být dle potřeby aktualizované.

Cíle kvality, stejně jako politika kvality, se stanovují se záměrem určit směr řízení organizace (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Plánování změn

Norma ISO 9001:2015 zvyšuje důraz na plánování systémových změn, za které nese odpovědnost management organizace. Veškeré organizační změny mají být provedeny plánovaným způsobem. Vedení musí určit způsoby řízení změn včetně stanovení a uplatňování vhodných kontrolních metod.

Zvažování možných účinků změn vyžaduje použití managementu rizik, tj. vyhodnotit možnost vzniku rizika a následně ho řešit (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Podpora

Organizace musí zajistit dostatek způsobilých zdrojů pro fungování a zlepšování systému managementu kvality. V případě jejich nedostatků musí být organizace schopná získat tyto zdroje od externích poskytovatelů.

Lidé

Lidé jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů v organizaci. Pracovníci představují zdroje, které přímo a nepřímo působí na růst a výkonnost organizace. A proto je důležité, aby organizace zajistila potřebný výcvik a potřebnou kvalifikaci svých zaměstnanců. Avšak neméně důležité je jejich zapojení do řízení kvality. Vedení organizace se má postarat o zvyšování povědomí pracovníků o systému managementu kvality a jeho roli v prosperitě organizace.

Infrastruktura

Dobré fungování procesu v organizaci není podmíněno pouze dostatkem lidských zdrojů, použitými metodami a technologickými postupy. Je také významně ovlivňováno infrastrukturou podniku.

Organizace musí určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu nezbytnou pro fungování svých procesů a pro dosažení shody produktu a služeb.

Infrastruktura může zahrnovat:

- zařízení včetně hardwaru a softwaru,
- budovy a související technické vybavení,
- infomační a komunikační technologie,
- zdroje pro přepravu apod. (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016)

Prostředí pro fungování procesů

Organizace musí určit, zajistit a udržovat prostředí nezbytné pro fungování všech podnikových procesů a dosažení shody produktů či služeb.

Vhodné prostředí může být kombinací následujících faktorů:

- *psychologické faktory* - jsou to faktory snižující stres, zohledňují osobní emoce, předcházející vyhoření apod.
- *fyzikální faktory* - jsou to teplota, hygiena, světlo, vlhkost, hluk, prašnost.
- *sociální faktory* - klidné a nediskriminační prostředí (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016)

Zdroje pro monitorování a měření

Organizace musí stanovit soubor veškerých vhodných zdrojů, včetně měřicího vybavení, v souladu se stanovenými a používanými technologickými postupy, včetně vyhodnocení potřebné přesnosti měření a návazně přesnosti použitého měřicího vybavení, jeho charakter a prostředí, kde budou zdroje používány. A to s ohledem na zákaznické požadavky, požadavky zákonů a předpisů, požadavky dalších zainteresovaných stran, vyhodnocení míry výskytu rizik, které je potřeba zohlednit, účinnost a efektivnost realizovaného procesu.

Dokumentované informace musí být organizací uchovány jako důkaz o přiměřenosti zdrojů monitorování a měření (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Znalost organizace

Jedním z hlavních cílů každé organizace je komplexní podporování svého celkového fungování. Řízení podniku zahrnuje především nastavení celého systému managementu, nastavení firemních hodnot a pravidel organizace, vytvoření organizační struktury, řízení všech zdrojů, nastavení procesů probíhajících ve firmě a jejich výkonnost. Pro systém managementu kvality je obzvláště důležité nastavení směru na neustálé zlepšování za podpory rozhodování na základě faktů.

Znalosti organizace jsou obvykle založeny na:

- *interních zdrojích* - znalosti získané na základě zkušeností, duševního vlastnictví, poučení z chyb a poučení z úspěšných projektů, výsledky zlepšování procesů, apod.,
- *externích zdrojů* - technické normy, získání znalostí od zákazníků nebo externích dodavatelů, konference, akademické obce, apod.

Norma ISO 9001 určuje odpovědnost vrcholového managementu za systematické využití znalostí organizace na znalosti, které jsou podstatou růstu a bohatství společnosti.

Znalosti jsou tím, co tvoří hodnoty a rozhoduje o výkonnosti organizace (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Provoz

Předchozí vydání normy ISO 9001 bylo orientováno pouze na procesy potřebné pro fázi realizace produktu a nebralo v úvahu existenci rizik a příležitosti organizace v oblasti jejího působení.

Plánování a řízení provozu

Plánování a řízení provozu závisí na mnoha faktorech. A proto při plánování procesů potřebných k plnění požadavků na poskytování produktů či služeb, musí organizace dbát na jejich soulad s ostatními podnikovými procesy. Musí být zváženy všechny relevantní aspekty činnosti organizace. Podstatou úspěšného plánování a řízení je porozumění interním a externím aspektům organizace. Organizace musí určit procesy potřebné pro splnění požadavků všech zainteresovaných stran.

Pro účely plánování a řízení provozu nabízí revidovaná norma zavedení procesní mapy organizace, která vymezuje procesy systému managementu kvality včetně vzájemných vazeb a působení (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Požadavky na produkty a služby

Klíčem k porozumění zákaznických požadavků je dobře nastavená komunikace s nimi. Tato komunikace musí zahrnovat kompletní soubor požadavků, očekávání a veškerých informací o produktu a službě z pohledu zákazníka. Je potřeba zabezpečit systém efektivního získávání těchto informací a jejich včasné interní sdělení. Vytvoření takového systému umožní nejenom rychle vyměňovat informaci mezi zákazníkem a organizací, ale i získávat zpětnou vazbu. Dále by takto získané informace měla organizace využít pro zlepšování vztahů se zákazníkem a pro monitorování jeho spokojenosti (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Určování požadavků na produkty a služby

Pro produkty a služby, které organizace nabízí, musí být vytvořen komplexní soubor požadavků, který v sobě zahrnuje nejenom parametry a požadavky na produkt či službu, ale i soubor požadavků zákonů, vyhlášek a předpisů, který se týká příslušného oboru.

Kromě toho musí soubor požadavků zahrnovat i požadavky všech zúčastněných stran v případě, že je tento požadavek považován za nezbytný a slouží k lepšímu využití

produktu či služby. Organizace musí využít všechny možnosti pro splnění nároků na produkty a služby, které nabízí (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Přezkoumání požadavků na produkty a služby

Aby byla organizace schopna prokázat, že dokáže splnit požadavky zákazníka na produkt či službu, musí před přijetím objednávky a začátkem její realizace provést přezkoumání souhrnu požadavků v plném rozsahu.

Účelem přezkoumání je zjistit, zda všechny požadavky uvedené zákazníkem jsou pro organizaci srozumitelné a reálné. Důležité je si také uvědomit, že se nejedná pouze o požadavky na produkt nebo službu, ale i o aktivitu, kterou zákazník požaduje a která je součástí dodání produktu či služby. Jsou to záruční opravy, uvedení do provozu, poradenství, údržba apod. Požadavky, které nebyly zákazníkem z jakýchkoliv důvodů uvedeny, buďto z důvodu neznalosti nebo opomenutí, musí být také přezkoumány z hlediska jejich reálnosti a pokud jsou pro zákazníka nezbytné, musí s ním být rovněž projednány a případně doplněny (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Řízení externě poskytovaných procesů produktů a služeb

Mezi organizací a externími poskytovateli musí vzniknout dohoda o vzájemné spolupráci. Součástí dohody jsou stanovená kritéria o tom, jak budou v rámci spolupráce zajištěny způsoby kontroly, ověřování a monitorování prováděných činností. Tato dohoda by měla mít formu smlouvy, v níž budou jednotlivá kontrolní kritéria, podle kterých bude probíhat kontrola na stranách externího poskytovatele a organizace. Organizace musí řešit veškerá možná rizika vyplývající z této dohody. Existuje riziko, že externí poskytovatel nebude schopen plnit aplikovatelné požadavky zákazníka, zákonů a předpisů a tím bude ohrožena i samotná podnikatelská činnost organizace. A proto je důležité, aby organizace určila a nadále používala kritéria pro hodnocení, výběr, monitorování výkonnosti externích poskytovatelů dle jejich schopností poskytovat procesy, produkty či služby v souladu s požadavky.

Pro organizaci je potřeba vytvořit systém pro výběr a hodnocení externích dodavatelů zvláště tehdy, když jich má organizace více. Pak by mělo docházet k jejich hodnocení a to předem určeným, systematickým způsobem. Je na výběru organizace, podle kterých kritérií bude probíhat hodnocení dodavatelů. Důležité je, aby systém výběru a hodnocení dodavatelů byl nastaven tak, aby byl pro organizaci přínosný. Přestože je tento

system požadavkem normy, je efektivním nástrojem umožňujícím organizaci efektivně řídit své dodavatele (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Hodnocení výkonnosti

Požadavkem normy ISO 9001:2015 je to, že organizace musí hodnotit výkonnost a efektivnost systému managementu kvality.

Tento požadavek je často považován za nejzásadnější, protože poskytuje důkaz o shodě produktu nebo služby s předem určenými požadavky. Přitom poskytuje podklady pro posuzování funkčnosti systému managementu kvality a prostoru pro zlepšení (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování

Organizace musí určit co, jakým způsobem a kdy je potřeba monitorovat a měřit, dále je potřeba určit, kdy se získané výsledky budou analyzovat a hodnotit.

Je velmi důležité tyto výsledky analyzovat a vyhodnocovat, aby se zjistil skutečný stav kvality v porovnání se zákaznickými požadavky a plánovanou výkonností organizace. S tímto bodem souvisí i vytvořené záznamy a jejich následné ukládání po smluvní dobu na základě požadavků relevantních zainteresovaných stran (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

Spokojenost zákazníka

Základem požadavku normy je pečlivé vyhodnocování požadavků zákazníka na produkt nebo službu a jejich systematické přezkoumávání v návaznosti na související normy, předpisy a zákony.

Neméně důležitou myšlenkou je, že má firma rozumět zákaznickým požadavkům. Aby nedošlo k situaci, že organizace bude plnit zákaznické potřeby ve shodě s předem stanovenými parametry, ale zákazník bude stále nespokojen. Příčinou může být například nedostatečná nabídka doplňkových služeb či zcela odlišné představy na požadovaný produkt.

Pokud organizace nezvolí vhodný způsob vyhodnocování, monitorování a přezkoumávání informací o tom, jak zákazník organizaci vnímá a jak je s jejich produktem spokojen, hrozí nebezpečí, že dojde k jeho ztrátě. Může nastat situace, že zákazník ztratí zájem již nadále komunikovat a organizace se bude držet zásady, že pokud zákazník nic nereklamuje, tak je spokojený. Ale ve skutečnosti bude čím dál tím více složitější tohoto zákazníka udržet. Zároveň je nutno si uvědomit, že postupy a způsoby vyhodnocování zákaznické spokojenosti se mají lišit podle druhu, specifiky a náročnosti produktu. Postupy

při vyhodnocování spokojenosti při hromadné dodávce spotřebního zboží a realizace dodání unikátního produktu by měly být diametrálně odlišné. Úkolem každé organizace pro splnění tohoto požadavku normy a pro úspěšné podnikání je zajistit, aby byla vytvořena vhodná metodika získávání, monitorování a vyhodnocování získaných informací o zákaznických preferencích. Na základě získaných informací by měl podnik zajistit dodávky vhodných produktů nebo služeb.

Také je potřeba si uvědomit, že v takto získaných informacích se mohou nacházet i inspirativní myšlenky. A proto je nutné získané informace rovněž přezkoumat a tam, kde je to možné, je aplikovat a zavést do systému managementu organizace. Obvykle zákazníci velmi pozitivně přijímají situaci, když dochází k realizaci jejich podnětů a návrhů (ČSN EN ISO 9001:2016, 2016).

3.2.4 Přínosy zavedení QMS podle norem řady ISO 9000

Zásadním účelem jakéhokoliv podnikání je vytváření zisku. A proto jedním z hlavních důvodů proč společnosti dávají kvalitě velkou důležitost, je její dopad na ekonomiku podniku. Vysoká úroveň kvality se kladně zobrazí v takových ukazatelích, jako jsou tržby, zisk a podíl na trhu. Vysoká kvalita produktu nebo poskytnuté služby vede k opětovnému objednání a návratu zákazníka.

Mezi základní požadavky zavedení systému managementu kvality patří zlepšování výrobků či poskytnuté služby a snaha o dosažení maximální spokojenosti zákazníka. Zavedení QMS podle normy ISO 9001:2015 pomůže firmě dosáhnout většího výkonu a díky uspořádání všech činností pomůže stanovit jasné odpovědnosti a pravomoci, čímž přispívá k celkové transparentnosti fungování podniku.

Zavedení systému managementu kvality podle normy ISO 9001 lze doporučit všem typům i velikostem organizací. Tato norma je univerzální a je použitelná ve všech sektorech podnikání. A proto se vedení nemusí obávat, že standard nebude odpovídat specifikům a zvláštnostem dané firmy.

Hlavními přínosy pro zavádění této mezinárodní normy jsou:

- zájem vedení o uspořádání jednotlivých činností probíhajících ve firmě a zvýšení produktivity práce,
- nastavení systému řízení rizik a zpracování plánu k eliminaci možných rizik,
- získání konkurenční výhody,

- nastavení zákaznických procesů, získání nových zákazníků a monitorování spokojenosti stálých zákazníků,
- podpora leadership, motivace pracovníků
- dobré vztahy s dodavateli a ostatními zájmovými stranami (win- win vztahy)
- zlepšení kvality výrobků

I když má zavedení systému managementu kvality své výhody, je neméně důležité brát v úvahu i náklady na zavedení tohoto systému. Samotná certifikace se pro malou firmu do 10 zaměstnanců pohybuje kolem 30 tis. Kč, ale je potřeba nezapomenout na náklady spojené se zaváděním tohoto systému a jeho údržbou, které jsou výrazně větší, než certifikace samotná.

4. Vlastní práce

4.1 Systém managementu kvality ve zvolené společnosti

V praktické části diplomové práce je podrobněji představena zvolená společnost ABC GmbH a konkrétně její česká pobočka. Autorka diplomové práce pracuje třetím rokem ve společnosti ABC GmbH na pozici Sales and Quality Specialist. Na základě zkušeností a znalostí prostředí volila autorka právě tuto společnost. Vznikla tak praktická možnost sběru validních dat a analýza v reálném prostředí. V této části diplomové práce bude představena společnost z pohledu historie vzniku, oblasti působení a její charakteristiky. Větší důraz bude kladen na systém managementu kvality a jednotlivé procesy probíhající ve zvolené pobočce.

4.1.1 Představení společnosti

Jak již bylo zmíněno, diplomová práce je věnována společnosti ABC GmbH. Pro její účely byl použit fiktivní název kvůli tomu, že si společnost nepřála být jmenována. Nicméně, reálná je zkratka GmbH uvedená za názvem společnosti. Na začátku této podkapitoly bude tato zkratka vysvětlena a dále bude stručně popsána historie vzniku společnosti.

Zkratka GmbH celými slovy Gesellschaft mit beschränkter Haftung je německá obdoba české s. r. o., tedy společnosti s ručením omezeným. Jedná se o obchodní společnost, která působí v automobilovém průmyslu.

Historie společnosti má počátek v sedmdesátých letech dvacátého století, v době založení její mateřské společnosti. Zvolená společnost vznikla sloučením dvou firem v dubnu 2017. Poté byla v roce 2018 otevřena její první pobočka v Mnichově. Následně vznikly pobočky v České republice a Španělsku. Česká pobočka společnosti ABC GmbH vznikla 6. srpna 2018, oddělením oddělení Electronics od organizační složky XYZ S. A.

Kancelář české pobočky se nachází na ul. Plzeňská, Praha 5. Tato pobočka zaměstnává 17 stálých pracovníků a 2 brigádníky.

Česka pobočka pronajímá sklady v Jirnech, Lovosicích a Neratovicích.

Činností společnosti ABC GmbH jsou orientované na prodej elektronických součástek v automobilovém sektoru. Ve společnosti se setkávají tři různé druhy byznysů – IPO, Distribuce a EMS (Electronics Manufacturing Services).

1. IPO business

Tento druh byznysu přináší pro společnost nejmenší přidanou obchodní hodnotou. Princip spočívá v tom, že její mateřská společnost kupuje jednotlivé elektronické komponenty, které následně distribuuje svým dceřiným společnostem po celém světě, a ty je nakonec prodávají svým konečným zákazníkům. V tomto typu byznysu má společnost zafixovanou marži a nevytváří svou cenu, ta je již daná.

2. Distribuce

Dalším druhem byznysu je distribuce, společnost nakupuje součástky od různých dodavatelů napřímo. Následně díly přeceňuje s přidáním své marže a prodává svým zákazníkům. Tento druh byznysu je charakteristický tím, že cena v režii společnosti není zafixovaná.

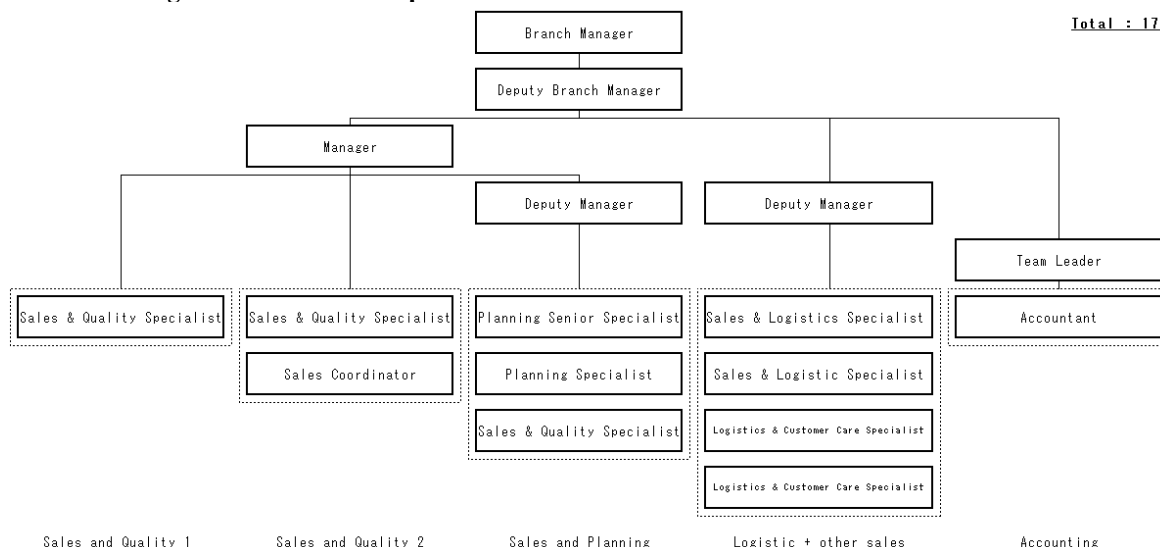
3. EMS business

Jedná se o nejnáročnější a nejvíce profitabilní schéma obchodu ve společnosti. Základním rysem je, že se společnost nezabývá pouhým přeprodejem součástek jako u zbylých dvou druhů obchodu, ale vytváří zde přidanou hodnotu technického charakteru. Tato přidaná hodnota spočívá v tom, že společnost nakupuje elektronické součástky od různých dodavatelů, prodává svému partnerskému výrobnímu podniku, který je následně osazuje podle předem stanovených specifikací. Z čehož ve výsledku vzniká finální produkt, který je následně nazpět prodán společnosti a ta ho prodá svému koncovému zákazníkovi.

Organizační struktura

Na obrázku 6 je uvedena organizační struktura české pobočky. V čele struktury je vedoucí pobočky neboli branch manager, hned pod ním je deputy branch manažer (neboli zástupce vedoucího pobočky), manažer a dále se struktura dělí na 4 týmy. V čele každého týmu je tým leader (nově deputy manager).

Obrázek 6 Organizační struktura společnosti ABC GmbH Czech branch



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2020

Sales and Quality tým se skládá ze tří členů. Tento tým se stará o zajištění kvality dodaných elektronických součástek, řeší zákaznické reklamace, pracuje s cenami a připravuje cenové nabídky.

Planing and Delivery tým se skládá ze dvou členů. Tým se zabývá primárně plánováním dodávek, zajištěním potřebného množství balicího materiálu a stará se o dopravu k zákazníkovi.

Customer Care tým je největším týmem, který se skládá ze čtyř členů. Tento tým se stará o vystavení faktur, zadávání zákaznických objednávek do systému a komunikuje se skladem.

Accounting tým se skládá ze dvou členů a zabývá se primárně fakturováním.

HR služby a IT služby jsou nadále outsourcované od společností XYZ S. A.

4.1.2 Důvody pro zavedení a udržení QMS podle normy ISO 9001:2015

Zavedení QMS podle norem řady ISO 9000 není jednoduchou záležitostí a následně udržení certifikovaného systému řízení kvality není automatické a předpokládá neustálé zlepšování, které musí být firmou prokazatelné. Neopomenutelnou stránkou je i finanční náročnost tohoto systému ať už v době zavedení QMS nebo jeho udržování. A proto je pro podnik velmi důležité zvážit veškeré aspekty spojené se zavedením systému managementu kvality. Z tohoto důvodu byla pro vyhodnocení zavedení ISO norem řady 9000 do praxe vytvořena SWOT analýza (viz tabulka č. 2).

Tabulka 2 SWOT analýza zavedení ISO norem řady 9000 do praxe

S	W
Zmapování celopodnikových procesů, jejich následné sledování a řízení Vymezení odpovědností a pravomocí v organizaci Jasně definovaná koncepce managementu organizace: politika a cíle organizace Zlepšování ekonomických výsledků Rozvoj podnikové kultury, vedení lidí/ leadership Garance stability výrobního procesu, kvalitní výroba Konkurenční výhoda a zlepšení postavení organizace na trhu Prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného QMS třetí nezávislou stranou (audity) Spokojenost zákazníků, sledování a řízení jejich požadavků	Formálnost zavedení ISO, neefektivnost systému Neznalost ISO norem a jejich požadavků, nevyužívání jejich možností Na zavádění systému ISO se podílí jen malá skupina pracovníků organizace
O	T
Novela norem ISO řady 9000, zjednodušení pravidel pro získání certifikace Narůst zájmu zákazníků certifikaci dle normy řady ISO 9000 Seznámení se s normami řady ISO 9000 poskytnuté certifikační firmou zdarma Stát zavede povinnost firem mít ISO řady 9000 Vlivem COVID-19 bude mnohem větší výběr kvalitních pracovníků - zvýší se nezaměstnanost	Krize Novela norem ISO řady 9000 s povinností rychlé recertifikace podle nového znění Nedostatek lidských zdrojů Rychlý vývoj norem řady ISO řady 9000 Normy ISO řady 9000 ztrácí důvěryhodnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy je zřejmé, že správné zavedení a udržování QMS podle norem řady ISO 9000 je pro organizaci velkým přínosem. Pro zákazníka je získaný certifikát potvrzením, že jejich partner či dodavatel a jeho výrobky splňují požadavky dané normami i zákony.

Z interního pohledu, správně zavedený QMS dává podniku možnost stanovit si kritéria pro jeho efektivní chod, umožňuje popsat jednotlivé procesy a ty následně plánovat, řídit a průběžně vyhodnocovat. Neméně důležitou výhodou je také zapojení zaměstnanců všech úrovní na dosažení cílů společnosti.

Výše uvedené body byly klíčovými pro zavedení, udržení a certifikace systému managementu kvality ABC GmbH podle normy ISO 9001:2015.

4.1.3 Analýza současného stavu QMS zvolené společnosti

Analýza řízení systému managementu kvality se bude týkat výhradně české pobočky, která byla vytvořena oddělením Electronics organizační složky XYZ S. A. V době vzniku společnosti ABC GbmH bylo vedením rozhodnuto o udržení certifikací ISO 9001:2015. Vedení společnosti uvažovalo nad tím, zda pro organizaci bude vhodnějším vytvořit nový QMS anebo pokračovat s již existujícím QMS v rámci organizační složky XYZ S. A. a docílit certifikaci v rámci ISO deštníku. Z důvodu nedostatku kapacit, vyšších nákladů na budování nového QMS a malé zkušenosti v problematice norem ISO řady 9000, bylo vedením rozhodnuto o využití možností ISO deštníku.

Vedením společnosti bylo rozhodnuto o certifikaci pouze české pobočky, a proto se v rámci diplomové práce bude řešit příprava na certifikaci pouze této pobočky.

Hlavním cílem této části diplomové práce je popsat současný stav systému managementu kvality a zjistit vyskytující se problémy a nedostatky. Za pomoci SWOT analýzy a rozdílové analýzy budou jednotlivá zjištění popsána a následně odstraněna, aby bylo docíleno certifikace QMS podle normy ISO 9001:2015 v rámci ISO deštníku organizační složky XYZ S. A.

Dokumentace upravující systém managementu kvality

Požadavkem normy ISO řady 9000 je, že každá organizace musí vytvořit, dokumentovat, udržovat a neustále zlepšovat systém managementu kvality. Vedení organizace se musí snažit o zapojení zaměstnanců různých úrovní do procesu neustálého zlepšování a dosahování největší efektivity.

Systém managementu kvality ve společnosti XYZ S. A, do kterého do roku 2018 spadalo oddělení Electronics, byl postaven na základě požadavků normy ISO 9001:2015. V osnově tohoto systému byl založen procesní přístup, který se prolíná přes veškeré aktivity podniku a je řízený dle koncepce ISO normy řady 9000. QMS ve společnosti byl stanoven tak, aby zabezpečoval objektivní důkazy o kvalitě a efektivitě.

Veškerá dokumentace systému managementu kvality byla vytvořena jako dvoustupňová. První úroveň je nejvyšší a je tvořena manuálem kvality. Dříve byl používán název příručka kvality, ale po revizi normy ISO 9001 byl tento název změněn na manuál kvality. Druhá úroveň zahrnuje ostatní dokumenty a záznamy organizace.

Mezi dokumenty druhé úrovně patří následující:

- podnikové směrnice,

- právní a jiné požadavky orgánů státní správy,
- prováděcí dokumentace (pracovní postupy, manuály apod.),
- dokumentace technického typu (návody výrobců, zákaznické výkresy a jiné technické normy),
- záznamová dokumentace, která dokládá faktický průběh vykonané činnosti, zprávy, záznamy o neshodách, dokumentace o zakázkách apod.,
- smlouvy se zákazníkem, dodavatelem apod.,
- zákaznické poptávky, cenové nabídky a interní kalkulace apod.

Veškeré výše zmíněné dokumenty jsou řízené a podléhají pravidelné kontrole a aktualizaci. Pod pojmem řízený dokument je chápáno, že se jedná o dokument, jehož vznik, vydání, schválení, distribuce, používání, změny, revize, archivace a likvidace probíhají podle určitého postupu a za podmínek specifikovaných vedením. Na hlavičce řízeného dokumentu je uvedeno datum jeho vystavení, číslo revize, jméno autora revize, platnost apod.

Za obsahové a systematické řízení dokumentů ve společnosti odpovídá Quality leader (QL), který je ve zvolené společnosti představován branch manažerem. QL určuje správce jednotlivých dokumentů. Jedná se o stanovení postupů vzniku, schválení, vydání, revize, archivace a likvidace jednotlivých dokumentů. Předem stanovený rozdělovník je součástí vytvoření nového dokumentu a jeho následné aktualizaci.

Dle normy řady ISO 9000 organizace může evidovat dokumentaci buď v elektronické nebo tištěné podobě. Dokumenty jsou přednostně vedeny v elektronické podobě a jsou uloženy ve vnitřní počítačové síti do určité složky. Všichni zaměstnanci mají k této složce omezený přístup. Pracovníci mohou proházet touto složkou, ale nemohou v příslušných dokumentech provádět jakékoliv změny. Jenom QL má oprávnění měnit a ukládat revidované dokumenty do složky. Tímto způsobem je firma chráněna před neúmyslnými a nekontrolovanými změnami. V případě nutnosti tištěné verze, například pracovního postupu, je za její výtisk zodpovědný příslušný pracovník (ve většině případů manažer), který musí potvrdit platnost vytištěného dokumentu svým podpisem. Jakékoliv změny dokumentace jsou ohlašovány QL pomocí interní elektronické pošty.

Manuál kvality

Manuál kvality je základním dokumentem managementu kvality společnosti, který popisuje systém managementu kvality a prokazuje péči společnosti o kvalitu uvnitř a vně

organizace. Tento dokument je řídicím dokumentem a je platný pro všechny zaměstnance společnosti. Manuál kvality stanovuje základní postupy, vymezuje odpovědnosti a pravomoci pracovníků. Každý pracovník plně zodpovídá za kvalitu a za její použití ve svých pracovních činnostech.

Manuál kvality zvolené společnosti je pro lepší orientaci v něm shodný se strukturou normy ISO 9001:2015. Celkem se dokument skládá z 10 kapitol, které jsou pojmenovány následovně:

1. Úvod
2. Představení firmy
3. Pojmy a definice
4. Systém managementu kvality
5. Odpovědnost vedení organizace
6. Management zdrojů
7. Realizace produktu
8. Měření, analýza a zlepšování
9. Související dokumenty
10. Přílohy

Správcem manuálu kvality je QL, on má k dispozici jednu vytištěnou verzi. Ostatní pracovníci mají on-line přístup k firemnímu manuálu kvality a tímto mají možnost kdykoliv do něj nahlédnout. Aktualizace manuálu ohlašuje QL pomocí interní elektronické pošty.

Manuál kvality dokumentuje soulad vykonávaných aktivit organizace s požadavky normy ISO 9001:2015.

Odpovědnost vedení organizace

Vedení organizace zajišťuje povědomost pracovníků o významu kvality, o důležitosti plnění požadavků předpisů, norem a zákaznických požadavků. Navíc vrcholové vedení stanovuje politiku a cíle kvality, zajišťuje dostupnost potřebných zdrojů k jejich dosažení a provádí pravidelné přezkoumání systému managementu kvality společnosti.

Veškeré důležité informace od vrcholového managementu jsou pracovníkům předávány většinou prostřednictvím interní elektronické pošty. V případě změn ve vizi, firemním logu apod., HR oddělení zajišťuje školení všech zaměstnanců.

Politika kvality, cíle kvality

Politika kvality je součástí manuálu kvality, představuje celkové záměry a určuje směr organizace v oblasti kvality, je oficiálním vyjádřením vedení společnosti.

Cíle kvality

Dlouhodobým cílem zvolené společnosti je být celosvětově úspěšnou společností obchodující s elektronikou, rozšiřovat svou globální síť a dále zvyšovat své úsilí v oblasti “technologií, kvality a funkčnosti”.

Ovšem požadavkem ISO 9001:2015 je stanovení SMART cílů, které mají být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. A proto se pro dosažení dlouhodobých cílů organizace musí stanovit takzvané dílčí cíle na určitá časová období.

Pro fiskální rok 2019 bylo vedením společnosti stanoveno několik dílčích cílů. Prvním cílem bylo zabezpečit plynulou výrobu na straně zákazníka a vyhnout se zastavení linky z důvodu nedostatků elektronických komponentů. Dalším cílem bylo snížení hodnoty skladových zásob.

Tyto dílčí cíle se protínají do osobních cílů pracovníků v rámci MBO (Management by Objectives) systému. MBO stanoví časový rámec pro splnění ročních cílů, navíc probíhá jejich půlroční vyhodnocení v rámci schůzek s nadřízeným pracovníkem a tímto se získává zpětná vazba od nich. Účelem MBO systému je, aby všichni zaměstnanci v organizaci měli jasný pojem o podnikových cílech, rozuměli jim a dosažením svých vlastních cílů přispívali k jejich realizaci. Nevýhodou MBO je složitost při zpracování a časová náročnost.

Interní komunikace

Interní komunikace ve zvolené společnosti je prováděna následujícími způsoby:

- pravidelnými poradami,
- interní počítačovou sítí,
- interními předpisy organizace.

Během každé rady je prováděn zápis, který je následně uložen na sdílený disk a je k dispozici pro všechny zaměstnance.

V české pobočce svolává jednou za čtrnáct dní Quality and Sales tým Quality meeting, na kterém se sděluje status otevřených reklamací a diskutuje se doba jejich uzavření. Důvodem pro zavedení těchto meetingů je lepší informovanost členů týmu a vzájemná podpora.

Nicméně chybí pravidelné schůzky s vedením společnosti a mezi ostatními týmy.

Přezkoumání vedením společnosti

Přezkoumání managementu kvality se provádí dvakrát za rok na takzvaných management review, během kterých interní auditoři informují vedení o výsledcích interních auditů, popřípadě externích auditů. V případě zjištění neshody vedení řeší nutnost provedení potřebných úprav, zajištění vhodných zdrojů a návrhy na zlepšení. Výsledkem setkání je zpráva, která v sobě zahrnuje veškeré důležité body.

Ke kontrole efektivnosti systému managementu kvality vedením jsou použity následující vstupy:

- výsledky interních a externích auditů,
- hodnocení zákazníků,
- hodnocení dodavatelů,
- změny, které mají vliv na QMS
- následná opatření z předchozího management review,
- výkonnost procesu
- návrhy na zlepšení (vytvořené Kaizeny)

Na základě výše uvedených vstupů vedení společností usuzuje o efektivitě QMS, stanovuje cíle na další půl rok a zpracovává plán k jejich dosažení.

Výsledný report je sdílen interní elektronickou poštou s ostatními zaměstnanci společnosti.

Lidské zdroje

Zaměstnanci hrají důležitou roli pro dosažení požadované úrovně managementu kvality organizace. Pro dosažení vyšší efektivity byly vedením společnosti pro zaměstnance definované potřebné klasifikace na všech úrovních a zajištěné jejich pravidelné školení. V rámci jednoho fiskálního roku se každý zaměstnanec musí zúčastnit minimálně tří školení. Školení ve firmě jsou zajišťována HR oddělením a jsou převážně zaměřené na měkké dovednosti.

Ve fiskálním roce 2019 byly personálním oddělením nabídnuty následující druhy školení:

- Time management
- Vedení a motivace zaměstnanců
- Jak prezentovat a komunikovat s japonskými manažery
- Kritické myšlení

- Asertivní komunikace
- Excel, OutlookDPH, incoterms, intrastat

Po absolvování školení rozesílá HR oddělení všem účastníkům školení dotazník, dále probíhá vyhodnocení poskytnuté zpětné vazby a výběr školicích kurzů pro příští rok.

Analýza a hodnocení

Přehledy měřených parametrů procesů jsou uvedeny v mapě procesů a dále rozpracovány v cílech kvality. Jsou pravidelně vyhodnocovány dle nastavených kritérií a období.

Cíle k jednotlivým parametrům procesu jsou vydávány vždy na daný fiskální rok. Realizační procesy jsou definovány v mapě procesů a jsou pravidelně vyhodnocovány.

Spokojenost zákazníka

Uspokojení požadavků a potřeb zákazníka je prioritním cílem každé organizace. S časem se zákaznické požadavky mohou měnit, a proto je nutné tyto požadavky pravidelně přezkoumávat.

Jedním z hlavních úkolů vrcholového vedení je specifikovat kritéria měření zákaznické spokojenosti. Úroveň spokojenosti zákazníků je pro posuzování efektivnosti QMS v organizaci základní a nezbytnou informací.

Ve vybrané společnosti je zjišťování zákaznické spokojenosti prováděno v rámci osobních schůzek se zákazníky, pravidelné komunikace prostřednictvím e-mailu či telefonu a v rámci sledování počtu reklamací.

Interní audit

Ověření shody procesů probíhajících ve firmě se standardními předpisy a normou ISO 9001:2015 probíhá prostřednictvím interního auditu. Interní audity probíhají dvakrát za rok a jsou prováděny týmem interních auditorů, kteří mají odpovídající kvalifikaci, tj. byli proškoleni a oprávněni k jejich provedení.

4.1.4 SWOT analýza systému managementu kvality společnosti ABC GmbH

V další části diplomové práce byla vypracována SWOT analýza systému managementu kvality společnosti ABC GmbH, která má napomoci k posouzení aktuálního stavu QMS organizace, odhalení nedostatků a vymezení příležitostí tohoto systému. SWOT analýza byla provedená na základě interní dokumentace společnosti a vlastních zkušeností autorky diplomové práce.

Tabulka 3 SWOT analýza systému managementu kvality společnosti ABC GmbH

S	W
Existence systému managementu kvality Dlouholetí zaměstnanci znají QMS Zavedený systém řízení dokumentace Pravidelnost prováděných auditů Kvalifikovaný tým auditorů Podpora vedení Jasně definované odpovědnosti	Rozsah dokumentace Noví zaměstnanci nemají dostatečné znalosti QMS Z důvodu vytvoření nové společnosti nejsou všechny změny v systému promítnuté Časová vytíženost auditorů jinými činnostmi Nespokojenost zaměstnanců / uživatelů se stávajícím stavem dokumentace Chybovost v dokumentaci / neprovázanost
O	T
Existence registru právních požadavků Dostupnost technologie Existence smluv se zainteresovanými stranami Trendy v podnikání - elektromobily	Rychlý vývoj právních předpisů Nedostupnost technologie Časté změny ve smlouvách se zainteresovanými stranami Změna trendu v odvětví

Zdroj: vlastní zpracování

V další části diplomové práce byla na základě výsledků SWOT analýzy provedena rozdílová analýza podle jednotlivých kapitol normy ISO 9001:2015, která slouží k určení nedostatků systému managementu kvality společnosti ABC GmbH, které je potřeba pro úspěšnou certifikaci odstranit.

Z kontrolní tabulky vyplývají jednoznačné nedostatky QMS společnosti ABC GmbH. K těmto nálezům jsou dále uvedeny návrhy řešení, které jsou dále rozpracovány v rámci přípravy společnosti na certifikaci. Rozdílová analýza je uvedena v *příloze A*.

Nález č. 1, 2

Prvním a zásadním nedostatkem je absence stanovení kontextu organizace. V rámci QMS společnosti neexistuje dokument, který by definoval hranice jejího působení.

Řešení – vytvoření dokumentu, který definuje interní a externí aspekty organizace. Dále je potřeba vytvořit dokument, který identifikuje zainteresované strany a dokument, který uvádí rozsah QMS. Tyto dokumenty mohou být součástí manuálu kvality organizace. Souhrn těchto dokumentů stanoví kontext organizace vyplývající z článku normy 4. Kontext organizace (ISO 9001:2015).

Nález č. 3

Vrcholovým vedením musí být vytvořena politika kvality organizace. Do politiky kvality mají být promítnuté nejenom strategické záměry organizace, ale i požadavky zainteresovaných stran. Politika kvality musí být komunikovaná nejenom interně, ale také externě. Článek 5. Vedení, leadership (ISO 9001:2015).

Řešení – vytvoření politiky kvality a určení způsobu její komunikace jak v rámci organizace, tak i mimo ní.

Nález č. 4

Organizace musí zvažovat interní a externí aspekty, požadavky zainteresovaných stran, určit jejich rizika a příležitosti. Tento požadavek je definován v článku 6. Plánování (ISO 9001:2015).

Řešení – doplnění dokumentů, týkajících se stanovení kontextu organizace o analýzu rizik a příležitostí.

Nález č. 5

Vedení organizace nemá určené zdroje potřebné pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování QMS. Článek 7. Podpora (ISO 9001:2015).

Řešení – definovat potřebné zdroje, určit odpovědnosti a zajistit potřebné školení pro efektivní fungování QMS organizace.

Nález č. 6

Ve vybrané organizaci je zjišťování zákaznické spokojenosti prováděno v rámci osobních schůzek se zákazníky, pravidelné komunikace prostřednictvím e-mailu či telefonu a v rámci sledování počtu reklamací. Ovšem tento způsob zjištění zákaznické spokojenosti můžeme posoudit jako neefektivní, protože neexistuje přesný způsob vyhodnocení zjištěných informací a není sledován trend míry zákaznické spokojenosti. Požadavek vyplývající z článku normy 9. Hodnocení výkonnosti (ISO 9001:2015).

Řešení – vytvoření dokumentu, který definuje způsob a kritéria zjištění míry zákaznické spokojenosti. Zjištěné údaje by měly být vedením společností v pravidelných intervalech vyhodnoceny a sledován jejich trend.

4.2 Východiska pro projektovou část

Tato kapitola diplomové práci je věnována formulaci projektu, stanovení hlavního a dílčích cílů. V další části kapitoly je představen časový harmonogram projektu, který je rozdělen na jednotlivé činnosti s délkou trvání. Dále je rozpracován logický rámec

projektu, který je nástrojem pro plánování, realizaci a vyhodnocení splnění cílů projektu. Před zahájením projektu byla autorkou diplomové práce identifikována rizika, která mohou během projektu nastat a být překážkou pro úspěšnou realizaci tohoto projektu. K analýze možných rizik byl využit systematický nástroj – RIPRAN.

4.2.1 Seznámení s projektem a cíli projektu

Název projektu: Příprava společnosti ABC GmbH na certifikaci podle normy ISO 9001:2015.

Zadavatel projektu: Vrcholové vedení společnosti ABC GmbH

Vedoucí projektu: Vrcholové vedení společnosti ABC GmbH

Účastníci projektu: Vrcholové vedení společnosti ABC GmbH

Vedoucí české pobočky společnosti ABC GmbH

Manažer společnosti ABC GmbH

Quality leader společnosti XYZ S. A

Sales & Quality tým společnosti ABC GmbH

Hlavní cíl projektu: Připravit společnosti ABC GmbH na úspěšnou certifikaci podle normy ISO 9001:2015.

Cíle projektu v návaznosti k metodě SMART:

Specifický – identifikovat nedostatky QMS společnosti ABC GmbH dle požadavků normy ISO 9001:2015.

Měřitelný – odstranění nedostatků plynoucích z analýzy současného stavu QMS společnosti.

Akceptovatelný – jednotná spolupráce zúčastněných stran na dosažení stanoveného cíle projektu.

Realistický – stanovený vrcholovým vedením společnosti.

Termínovaný – leden 2020 až duben 2020.

4.2.2 Logický rámec

Obsah projektu byl definován s využitím logického rámce, který již ve fázi přípravy projektu pomáhá identifikovat a analyzovat problémy a nástroje k jejich řešení. Jsou zde také formulována rizika, která se mohou objevit během projektu a jsou dále řešena v rámci RIPRAN analýzy.

Logický rámec projektu je uveden v *příloze B*.

4.2.3 RIPRAN analýza

Realizace jakéhokoliv projektu je vždy spojena s riziky. Pro odhalení a minimalizaci dopadů těchto rizik byla zpracována analýza RIPRAN. Většinou je tato empirická metoda využívána před implementací projektu. Rozpracovaná analýza je uvedena v *příloze C*.

V rámci analýzy bylo celkově identifikováno osm hrozeb. Pro hrozby s malou hodnotou rizika bylo rozhodnuto o akceptaci tohoto rizika. Pro hrozby se střední a vysokou hodnotou rizika byla rozpracována opatření. Jako nejzávažnější rizika projektu byly vymezené tato rizika: nezáměr vedení společnosti a časová vytíženost projektového týmu jinými činnostmi.

Jedním z požadavků normy je zapojení vrcholového managementu do QMS, a proto nezáměr vedení společnosti může mít mnoho následků. Hlavním z nich je nedosažení cíle projektu. Opatřením pro eliminaci této hrozby je seznámení vedení organizace s požadavky norem ISO řady 9000 a snaha o jejich zapojení do procesu budování QMS organizace.

Další hrozbou je časová vytíženost projektového týmu jinými činnostmi. Tento projekt především požaduje do řešení problematiky QMS zapojení všech zaměstnanců. Stanovení kontextu organizace, vymezení zainteresovaných stran a jejich požadavků je proces vyžadující dokonalou znalost organizace a prostředí, ve kterém se firma pohybuje. V projektu se hodně využívá metoda brainstormingu, kde hraje zapojení zaměstnanců klíčovou roli. Opatřením k vyhnutí se této hrozby je podpora ze strany vedení a snaha dočasného přerozdělení úkolů v rámci týmu.

4.2.4 Časový harmonogram projektu

Na obrázku 7 je zobrazen časový harmonogram projektu včetně činností, které vedly k jeho realizaci. V prosinci 2019 vedení společnosti rozhodlo o udržení certifikace ISO 9001:2015 v rámci ISO deštníku společnosti XYZ S. A. Tímto byl definován záměr projektu a stanoven jeho hlavní cíl, který byl následně komunikován se zadavatelem projektu, tudíž s vrcholovým vedením společnosti ABC GmbH. Následně proběhlo vedením společnosti schválení cíle projektu a byli stanoveni členové projektu. V dalším kroku projektu byli členové týmu podrobně seznámeni s normou ISO 9001:2015. Pro kontrolu efektivnosti QMS bylo vedením rozhodnuto o zaškolení jednoho z členů týmu na interního auditora normy ISO 9001:2015. Poté byla vytvořena SWOT analýza QMS ABC GmbH, byla zpracována rozdílová analýza, která porovnává aktuální stav QMS

s požadavky normy ISO 9001:2015 a vymezuje nedostatky systému managementu kvality. K zjištěným nedostatkům byly stanoveny návrhy změn k jejich odstranění. V další části projektu došlo k realizaci těchto změn. Poslední část projektu se zabývá zhodnocením dosažených cílů a stanovení dalších kroků k certifikaci společnosti. Projekt je ukončen certifikačním auditem společností v dubnu 2020.

Obrázek 7 Časový harmonogram projektu

Aktivita	Kalendářní rok/týden															
	leden					únor				březen				duben		
	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020	13/2020	14/2020	15/2020	16/2020
1 Seznámení s QMS dokumentací	■	■														
2 Rozdílová analýza		■														
3 Definování projektu		■														
5 Schválení zadání projektu			■													
6 Studium ISO norem řady 9000			■	■	■											
7 Externí školení pro interního auditora QMS									■							
8 Analýza QMS						■	■	■								
9 Zhodnocení QMS a návrh změn								■	■	■	■					
10 Realizace změn, návrh doporučení											■	■	■	■		
11 Zhodnocení projektu															■	■

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Náklady na projekt

Vzhledem k povaze projektu a specifiky QMS společnosti ABC GmbH, jsou vynaloženými náklady spojenými s přípravou na certifikace podle normy ISO 9001:2015:

- Cena za výtisk normy ČSN EN ISO 9001:2016,
- Náklady spojené s časem zaměstnanců vynaloženým na práci na projektu,
- Náklady na školení interního auditora,
- Režijní náklady.

Tyto náklady jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Odhadované náklady

Druh nákladu	Cena [Kč]	Hodinová sazba [Kč/h]	Čas [h]	Celkem [Kč]
Výtisk ČSN EN ISO 9001:2016	520			520
Externí školení pro interního auditora QMS	11900	300	24	19100
Náklady na čas zaměstnanců strávený při řešení projektu		300	128	38400
Režijní náklady		150	128	19200
Náklady celkem				77220

Zdroj: vlastní zpracování


4.3 Realizace projektu

V projektu je vytvořen návrh na odstranění mezer a nedostatků v QMS pro úspěšnou certifikaci dle normy ISO 9001:2015. Vstupní data pro realizaci tohoto projektu byla shromážděna v analytické části, v další části byly identifikovány nedostatky QMS a byl rozpracován návrh pro jejich nápravu.

Ve 2. týdnu ledna 2020 byla uskutečněna první schůzka s vedením společnosti ABC GmbH, během které byl vyhodnocen stávající stav QMS, byla vedení prezentovaná SWOT analýza a domluvené následné kroky.

V rámci kontroly QMS dokumentace bylo zjištěno, že procedury potřebovaly aktualizaci. V první řadě by měla být změněna oblast působení jednotlivých procedur, ke každé proceduře je potřeba přidat logo a razítko, jak je uvedeno na obrázku 8.

Obrázek 8 Procedura PP-64

Logo společnosti ABC GmbH		 OPERATING PROCEDURE / PRACOVNÍ PROCEDURA			
Date :	14/1/ 2008	Branch manager	Vedoucí české pobočky	Document number	PP-64
Revision date:	7/2/2020			Page	
Company	ABC GmbH	Responsible person	Manažer	Issued by	Polina Nikonova

Zdroj: firemní dokumentace, 2020

V další řadě by vedením společnosti měla být upravena matice zodpovědností. Do matice je potřeba přidat pozice – Quality Leader a Interní auditor QMS. Oddělením HR by mělo být zajištěno externí školení pro interního auditora QMS.

4.3.1 Politika kvality

Z důvodu oddělení oddělení electronics a vzniku nové společnosti ABC GbmH bylo vedením společností rozhodnuto o vytvoření vlastní politiky kvality. Jedním z klíčových požadavků bylo, aby politika kvality byla v souladu s novými cíli společnosti, ale zároveň i v souladu s politikou organizace XYZ S. A.

Pomocí techniky dotazování a rozhovorů, a to jak s manažerem společnosti ABC GbmH, tak i s QL organizační složky XYZ S. A. byl autorkou diplomové práce vytvořen dokument – Politika Kvality, který je představen v příloze D. Tento dokument byl vytvořen ve dvou jazycích, následně schválen branch manažerem a vyvěšen na nástěnce ve všech pobočkách. Zaměstnanci společnosti byli seznámeni s novou politikou kvality.

4.3.2 Kontext organizace

Jedním z požadavků normy ISO 9001:2015 je, že každá organizace musí určit interní a externí aspekty, které jsou relevantní jejímu účelu a strategickému zaměření a přímo ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výsledku v rámci QMS. Za externí aspekty jsou považovány veškeré vlivy, které ovlivňují porozumění požadavkům a očekávání zainteresovaných stran, interní aspekty jsou zaměřeny na dosažení schopnosti trvale poskytovat produkt či službu, které splňují požadavky zákazníka a požadavky příslušných zákonů, norem a předpisů.

Vymezení těchto aspektů působících na společnost proběhlo formou rozhovoru s vedoucím pobočky a její manažerem. Během rozhovoru byly vyjmenované následující aspekty, které následně byly rozděleny na vnitřní a vnější, jak je představeno v tabulce níže.

Tabulka 5 Interní a externí aspekty

Interní aspekty	Externí aspekty
Management	Právní předpisy
Organizační struktura	Dostupné technologie
Role a odpovědnosti	Kultura vnějšího prostředí
Kompetence	Sociální prostředí
Technologie	Politická situace
Informační systémy	Finanční možnosti
Kapitál	Ekonomické prostředí
Politiky, cíle, strategie	Příroda
Vnitřní předpisy, dokumentace	Konkurenční prostředí
Normy přijaté organizací	Trendy
Kultura vnitřního prostředí	Vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami
Forma a rozsah smluvních vztahů	
Vztahy mezi interními zainteresovanými stranami	

Zdroj: vlastní zpracování

V další fázi rozhovoru proběhlo bližší vymezení těchto aspektů a byla definovaná měřítko, podle kterých budou tyto aspekty monitorované.

Hlavní významné aspekty pro společnost ABC GbmH jsou:

Management – bližším vymezením tohoto aspektu je organizační řád, hlavními ukazateli tohoto aspektu jsou ekonomické výsledky a KPI (Key Performance Indicators).

Organizační struktura – představena organizačním schématem společnosti, klíčovými ukazateli jsou počet interních neshod a počet reklamací od zákazníků.

Role a odpovědnosti – stanovené v rámci popisu pracovních míst, klíčové ukazatele jsou počet interních neshod, výsledky interních auditů.

Kompetence – popisy pracovních míst, osobní složky a personální audit. Klíčové ukazatele jsou počet interních neshod, počet reklamací, stížnosti, spory s orgány státní správy.

Informační systémy – manuály, WMS, SAP a Uni-Logi, ukazatelem je počet stížností ze strany zaměstnanců a zákazníků.

Vnitřní předpisy, dokumentace – soubor řídicí dokumentace, ukazatelem je počet interních a externích neshod.

Právní předpisy – registr právních požadavků, klíčové ukazatele jsou náklady na právní nesoulad a počet závad z kontrol státních orgánů.

Vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami – smlouvy s dodavateli, zákazníky, rozhodnutí, souhlasy, povolení orgánů státní správy, seznam schválených dodavatelů, přechod z XYZ S. A na ABC GbmH (přesun zaměstnanců, odpovědností atd.). Ukazateli jsou index spokojenosti zákazníka, výsledky auditů a kontrol, profitabilita.

Avšak určení těchto aspektů v rámci normy ISO 9001:2015 není dostačující. Požadavkem této normy je, aby společnost měla tyto aspekty pod kontrolou a řídila jejich možný dopad na společnost. A proto je potřeba vyjmenovat možná rizika a příležitosti s nimi spojené.

Při identifikaci rizik a příležitostí se organizace musí zabývat všemi aspekty identifikovanými jako kontext organizace, nalezená rizika (či příležitosti) musí následně vyhodnotit a v případě nutnosti vytvořit opatření pro zmírnění jejich negativních dopadů, nebo jejich případné odstranění.

Během další fáze rozhovoru pomocí techniky brainstormingu byla vytvořena následující tabulka.

Tabulka 6 Interní a externí aspekty včetně rizik a příležitostí

Aspekty	Zařazení	Bližší vymezení aspektu	Rizika	Příležitosti
Management	IA	organizační řád	nedostatek času, nekompetentnost některých členů vedení	uplatnění vůdčí role, pozitivní motivace, využití kontaktů

Organizační struktura	IA	organizační schéma	nesoulad s procesy v organizaci, nedostatek lidských zdrojů pro jednotlivé pozice, problematická zastupitelnost, přechod z XYZ S. A na ABC GbmH (přesun zaměstnanců, odpovědností atd.)	
Role a odpovědnosti	IA	popisy pracovních míst	nejasné rozdělení rolí, odpovědností, povinností, špatná interní komunikace	
Kompetence	IA	popisy pracovních míst, osobní složky, personální audit	nedostatečná kompetence, chyba při rozhodování, neznalost odborné problematiky	využití kompetencí pro další rozvoj
Technologie	IA	technologické postupy	zastaralá technologie, špatný technický stav	
Informační systémy	IA	manuály, WMS, SAP, Uni-Logi	nedostatečná kapacita systému, nedostatky z hlediska integrity systému - propojení, dostupnost systému, důvěrnost informací	využití informací pro řízení a zlepšení procesů, zlepšení komunikace se zákazníkem
Kapitál	IA	účetní a daňové doklady	nedostatečný kapitál, špatná investice	
Politiky, cíle, strategie	IA	politika kvality, cíle kvality, strategický plán, plán investic	nereálné, chybějící cíle, špatná strategie	
Vnitřní předpisy, dokumentace	IA	soubor řídicí dokumentace	nedostatečná dokumentace, nekonkrétní postupy, neaktuálnost, zastaralost, příliš mnoho zbytečné dokumentace	
Normy přijaté organizací	IA	ISO 9001, ISO 14001	špatná aplikace požadavků	využití certifikace při výběrovém řízení
Kultura vnitřního prostředí	IA	zápisy z porad	demotivující prostředí	
Forma a rozsah smluvních vztahů	IA	smlouva s pronajímatelem areálu	nejasné smluvní vztahy	
Vztahy mezi interními zainteresovanými stranami	IA	pracovní smlouvy, pracovní postupy	demotivující prostředí, nejasné postupy, špatná interní komunikace	

Právní předpisy	EA	registr právních požadavků	neznalost požadavků, nesoulad s požadavky	využití náskoku před konkurencí v oblasti informací ohledně nových požadavků
Dostupné technologie	EA	nejlepší dostupná technologie v oboru	zaostávání za vyspělou konkurencí	
Kultura vnějšího prostředí	EA	záznamy z externí komunikace	stížnosti, kontroly státních orgánů, pokuty, korupce	
Sociální prostředí	EA	záznamy z externí komunikace	špatná komunikace s Úřadem práce, nevhodní uchazeči na pracovní pozice	
Politická situace	EA	výsledky voleb, požadavky EU	vývoj zakázek v oboru, korupce	
Finanční možnosti	EA	výše investic, náklady na odškodnění	nemožnost dalšího rozvoje	
Ekonomické prostředí	EA	trendy v podnikání	nemožnost dalšího rozvoje, stagnace, úpadek	
Příroda	EA	obnovitelné i neobnovitelné zdroje, možnosti z hlediska lokality	nemožnost dalšího rozvoje, možné omezení činnosti	
Konkurenční prostředí	EA	průzkumy trhu	zaostávání za konkurencí, ztráta zákazníka	
Trendy	EA	průzkumy trhu	nemožnost dalšího rozvoje, stagnace, úpadek	
Vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami	EA	smlouvy s dodavateli, zákazníky, rozhodnutí, souhlasy, povolení orgánů státní správy, seznam schválených dodavatelů, přechod z XYZ S. A na ABC GbmH (přesun zaměstnanců, odpovědností atd.)	špatně nastavené smluvní vztahy, finanční nevýhodnost, ztráta zákazníka, pokuty	zvýhodněné nabídky pro stálé zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla vytvořena kritéria, podle kterých proběhlo vyhodnocení významnosti jednotlivých rizik. Příloha E – Hodnocení míry rizika (MR)

Následně pro všechna rizika, které spadla do skupiny nežádoucích a nepřijatelných rizik byla vytvořena konkrétní protipatření, jak je představeno v následující tabulce.

Tabulka 7 Interní a externí aspekty, rizika a protipatření

Aspekty	Zařazení	Rizika	Míra rizika	Významnost rizika	Konkrétní protipatření
---------	----------	--------	-------------	-------------------	------------------------

Vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami	EA	špatně nastavené smluvní vztahy, finanční nevýhodnost, ztráta zákazníka, pokuty	125	nepřijatelné	Externí poradce; kompetentní zaměstnanci; revize smluv; KPI
Právní předpisy	EA	neznalost požadavků, nesoulad s požadavky	80	nežádoucí	registr právních požadavků; přístup online na legislativu; externí právní poradce
Management	IA	nedostatek času, nekompetentnost některých členů vedení	80	nepřijatelné	zastupitelnost; proškolení; porady
Organizační struktura	IA	nesoulad s procesy v organizaci, nedostatek lidských zdrojů pro jednotlivé pozice, problematická zastupitelnost, přechod z XYZ S. A na ABC GbmH (přesun zaměstnanců, odpovědností atd.)	80	nežádoucí	revize procesů; definovaná zastupitelnost; náborové řízení
Vnitřní předpisy, dokumentace	IA	nedostatečná dokumentace, nekonkrétní postupy, neaktuálnost, zastaralost, příliš mnoho zbytečné dokumentace	80	nežádoucí	revize dokumentace; audit
Kompetence	IA	nedostatečná kompetence, chyba při rozhodování, neznalost odborné problematiky	80	nežádoucí	adekvátní vzdělání a zkušenosti; proškolení; přeškolení
Informační systémy	IA	nedostatečná kapacita systému, nedostatky z hlediska integrity systému - propojení, dostupnost systému, důvěrnost informací	64	nežádoucí	aktualizace systému; IT zabezpečení; IT helpdesk ; Citrix; Uni-logi tým podpora

Role a odpovědnosti	IA	nejasné rozdělení rolí, odpovědností, povinností, špatná interní komunikace	60	nežádoucí	popis prac. rolí a pozic; sdílení informací z porad; email; komunikace; nástěnky
---------------------	----	---	----	-----------	--

Zdroj: vlastní zpracování

Finální verze dokumentu byla následně schválena manažerem, nasdílena se zaměstnanci prostřednictvím e-mailu a uložena na interní disk společnosti. Příloha F - Registr interních a externích aspektů.

Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran – registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran představuje další dokument definující kontext organizace. Za zainteresovanou stranu jsou považovány všechny subjekty, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit fungování společnosti. Patří mezi ně zejména zákazníci, dodavatelé, vlastníci společnosti, regulační orgány, konkurence atd. Řízení vztahu se zainteresovanými stranami je jedním z požadavků normy ISO 9001:2015, která požaduje, aby byly v organizaci v rámci QMS určeny základní zainteresované strany a následně identifikovány jejich potřeby a očekávání.

V rámci rozhovoru s vedením organizace byly vymezené následující zainteresované strany:

1. Vlastníci
2. Zákazníci
3. Zákazníci zákazníka
4. Zaměstnanci
5. Externí pracovníci
6. Dodavatelé (obchodní partneři)
7. Místní komunity, veřejnost
8. Kontrolní orgány a podobné instituce (OIP, KHS, ČIZP)

Identifikované potřeby a očekávání zainteresovaných stran:

Vlastníci

- zisk,
- prosperita,
- bezproblémový chod.

Zákazníci

- kvalita za odpovídajících podmínek,
- rychlé zpracování nabídky a zakázky,
- přijatelná cena,
- osobní přístup k zákazníkovi.

Zákazníci zákazníka

- kvalita za odpovídajících podmínek,

Zaměstnanci

- nediskriminační přístup,
- bezpečné podmínky při práci,
- rozvoj,
- spravedlivé odměňování,
- informovanost,
- spoluúčast,
- komunikace,
- konzultace.

Externí pracovníci

- bezpečné podmínky,
- informovanost,
- komunikace,
- konzultace.

Dodavatelé (obchodní partneři)

- spravedlivé obchodní podmínky,
- protikorupční prostředí,
- fair trade.

Místní komunity, veřejnost

- informovanost,
- bezpečnost,
- etické chování,
- životní prostředí.

Kontrolní orgány a podobné instituce (OIP, KHS, ČIZP)

- plnění požadavků právních a jiných předpisů.

K těmto výše definovaným zainteresovaným stranám byla stanovena kritéria, podle kterých proběhlo vyhodnocení jejich významností pro společnost a tím byly stanoveny klíčové stakeholdery (viz příloha G).

Vyhodnocení spolupráce se zainteresovanými stranami vede k jejich poznání a docílení win-win vztahu. Pro významné zainteresované strany byla definována rizika a příležitosti a následně byly definovány ukazatele pro jejich sledování. Na základě identifikovaných zainteresovaných stran a jejich požadavků se plánují opatření pro řešení rizik a příležitostí. Podle významu, resp. podle potenciálního dopadu na shodu produktů a služeb.

Finální verze dokumentu (viz příloha H) byla následně schválena manažerem, nasdílena se zaměstnanci prostřednictvím e-mailu a uložena na interní disk společnosti.

Strategicky významné zainteresované strany pro organizaci byly stanoveny: vlastníci, zákazníci, zákazníci zákazníka, zaměstnanci a kontrolní orgány a podobné instituce (OIP, KHS, ČIZP). Tito klíčoví stakeholderi mají na organizaci velký vliv a taky vysokou míru očekávání. A proto je pro organizaci důležité s nimi průběžně komunikovat a monitorovat úroveň jejich spokojenosti. Toto vyhodnocení by mělo probíhat v pravidelných intervalech a musí být vedeno jako dokumentovaná informace. Norma ISO 9001:2015 doporučuje, aby tyto informace byly vedením organizace vyhodnocovány minimálně jednou za rok v rámci management review.

Spokojenost zákazníka

Dalším nálezem plynoucím z rozdílové analýzy je neefektivnost způsobu zjišťování míry zákaznické spokojenosti. Zjišťování těchto informací v organizaci probíhají v rámci osobních schůzek se zákazníky, pravidelné komunikace prostřednictvím e-mailu či telefonu a v rámci sledování počtu reklamací. Ovšem neexistuje přesný způsob vyhodnocení zjištěných informací a není sledován trend míry zákaznické spokojenosti. A proto v rámci této práce byla provedena hlubší analýza tohoto prvku.

V prvním kroku, proběhlo vyhodnocení podílu tržeb a zisku klíčových zákazníků společnosti na finančních výsledcích za fiskální rok 2019 a následně byl k jednotlivým zákazníkům přiřazen typ byznysu:

- 1 - IPO business,
- 2 - Distribuce,
- 3 - EMS business.

Tabulka 8 Podíl jednotlivých zákazníků na tržbách a ziscích za FY 2019

Zákazník	Tržby (% podíl)	Zisk (% podíl)	Typ byznysu
A	26%	61,6%	1, 2, 3
B	33%	26,7%	1, 2, 3
C	17%	6,9%	2
D	4%	1,7%	1,2
E	3%	1,2%	1,2
F	9%	0,1%	2
G	1%	0,5%	1
K	5%	0,3%	2
L	1%	0,5%	1
M	1%	0,5%	1
	100,0%	100,0%	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že společnost má 3 klíčové zákazníky, kteří mají za FY 2019 největší podíl na tržbách - 76% a zisku - 95,2%. Vedení společnosti by mělo docílit největší míře uspokojení těchto klíčových zákazníků, ale neméně důležité je taky nezapomenout na ostatní zákazníky a zaměřit se na posílení vzájemné spolupráce do budoucna.

V dalším kroku byla tato tabulka rozšířena o počet uskutečněných schůzek, počet reklamací a počet reklamovaných dílů za FY 2019.

Tabulka 9 Počet schůzek a reklamací za FY 2019

Zákazník	Tržby (% podíl)	Zisk (% podíl)	Typ byznysu	Počet schůzek	Počet reklamací	Počet reklamovaných dílů
A	26%	61,6%	1, 2, 3	9	49	26207
B	33%	26,7%	1, 2, 3	7	14	6643
C	17%	6,9%	2	1	3	37002
D	4%	1,7%	1,2	1	1	1
E	3%	1,2%	1,2	2	3	11813
F	9%	0,1%	2	1	0	0
G	1%	0,5%	1	1	0	0
K	5%	0,3%	2	1	0	0
L	1%	0,5%	1	1	4	4
M	1%	0,5%	1	1	3	3
	100,0%	100,0%		25	77	81673

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že během sledovaného období byla s většinou zákazníku uskutečněna pouze 1 schůzka, což můžeme v porovnání s počtem reklamací za sledovaný

rok považovat za nedostačující. V rámci hodnocení dodavatelů zasílají pouze 3 zákazníci své roční hodnocení, jsou to zákazníci: A, B a L. Z toho vyplývá, že zákaznická spokojenost zákazníka C, který je pro společnost ABC GbmH třetím největším zákazníkem je monitorovaná pouze na základě počtů reklamací. A proto byl autorkou diplomové práce vytvořen návrh dotazníku pro měření zákaznické spokojenosti, který se skládá z 15 otázek a je rozdělen do 5 základních oblastí: kvalita, cena, dodavatelské podmínky, servis a životní prostředí.

Dotazník byl vypracován ve dvou jazycích - češtině a angličtině. Dotazník je představen v *příloze I*. Hlavním účelem vytvořeného dotazníku je identifikovat slabá místa organizace z pohledu zákazníků, pochopit, jak zákazník vnímá kulturu podniku a navést vrcholové vedení na oblasti, které je potřeba zlepšit. Dotazník by měl být pomocným dokumentem pro plánování a stanovení strategií pro úspěšný rozvoj podniku.

Společnost ABC GbmH používá dokument přehled reklamací, pravidelně ho aktualizuje a sleduje počet reklamací. V rámci této práce byl tento dokument analyzován a navrhnout způsob jeho změny pro lepší přehlednost a nalezení nejproblémovějších případů.

Za sledované období - fiskální rok 2019 - bylo společnosti reklamováno 81 673 ks elektronických komponentů v rámci 77 reklamací. Pro zjištění nejčastějších typů závad byly tyto reklamace rozděleny do 7 skupin:

- A - nesprávná funkčnost výrobku
- B - poškození výrobku/obalu během přepravy
- C - nesprávný výrobek anebo množství
- D - poškozený výrobek anebo nefunkční výrobek
- E - výrobek neodpovídá specifikaci
- F - nečitelný kód výrobku anebo nečitelný štítek
- G - jiná závada (kontaminace, atd.)

Pro identifikaci prioritních problémů byla použita Pareto analýza. Tato analýza je nástrojem, pomocí kterého můžeme vyjádřit relativní významnost jednotlivých závad či zdrojů nevyhovující kvality. Jelikož všechny problémy nemohou být řešeny současně, je potřeba identifikovat ty nejpodstatnější a začít je řešit. Z hlediska produktivity i kvality totiž platí, že více než 50 % vad je velmi často následkem jedné příčiny. Tady platí Paretův zákon, který tvrdí, že 80 % výskytů nějakého jevu je spojeno s 20 % souvisejících příčin.

Z tohoto důvodu je taktičtější nejdřív identifikovat nejzávažnější položky, na které je potřeba zaměřit svojí pozornost, než se ve stejné míře zabývat všemi položkami najednou. Odstranění nejvýznamnějších příčin může dramaticky vylepšit výkonnost, kvalitu i zisk podniku.

A proto, abychom mohli lépe závady analyzovat, nejdřív je potřebujeme utřídit do tabulky.

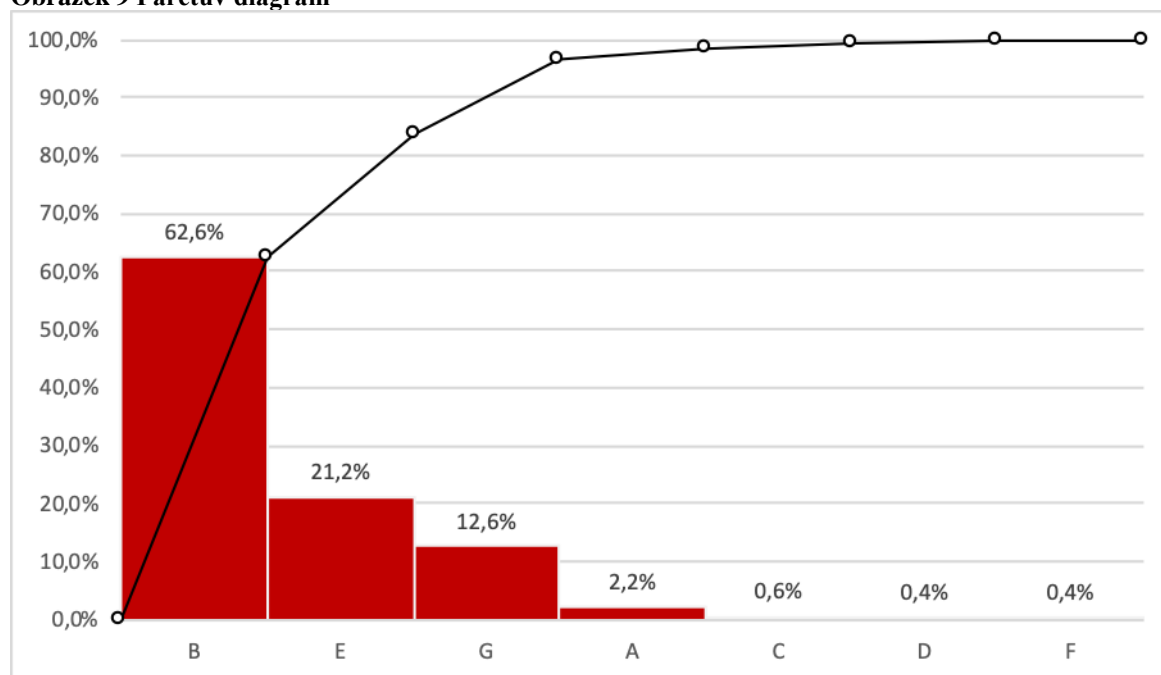
Tabulka 10 Četnosti jednotlivých druhů závad

Závada	Četnost	Četnost v %	Kumulativní četnost v %
B	51148	62,6%	62,6%
E	17299	21,2%	83,8%
G	10330	12,6%	96,5%
A	1768	2,2%	98,6%
C	464	0,6%	99,2%
D	344	0,4%	99,6%
F	320	0,4%	100,0%
Celkem	81673	100,0%	

Zdroj: vlastní zpracování

Následně pomocí Paretova principu sestojíme diagram pro vizuální zobrazení výsledků.

Obrázek 9 Paretoův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Z diagramu můžeme vidět, že pro dosažení požadovaného efektu 83,8 % by mělo stačit eliminovat závady typu B a E.

Nicméně je potřeba uvažovat nad tím, že jednotlivé závady mají pro organizaci různou důležitost, a proto byla v dalším kroku k jednotlivým závadám přiřazena jejich váha. Kde 5 je nejvýznamnější závada a 1 je nejméně významná.

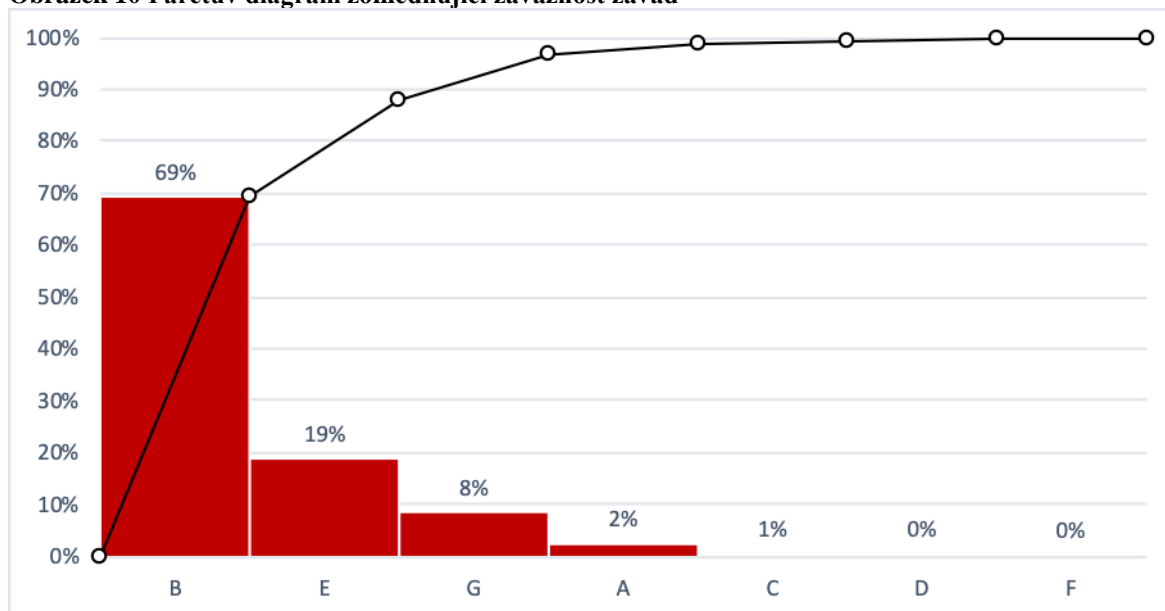
Tabulka 11 Četnosti závad a jejich závažnost

Závada	Četnost	Váha (1-5)	Četnost x Váha	Četnost v %	Kumulativní četnost v %
B	51148	5	255740	69%	69%
E	17299	4	69196	19%	88%
G	10330	3	30990	8%	96%
A	1768	5	8840	2%	99%
C	464	4	1856	1%	99%
D	344	5	1720	0%	100%
F	320	2	640	0%	100%
Celkem	81673		368982	100%	

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí Paretova principu sestojíme z výše uvedené tabulky diagram zohledňující závažnost jednotlivých závad.

Obrázek 10 Paretoův diagram zohledňující závažnost závad



Zdroj: vlastní zpracování

Z diagramu je zřejmé, že odstraněním závad typu B - poškození výrobku/obalu během přepravy a E - výrobek neodpovídá specifikaci by se mohlo dosáhnout až z 88 % požadovaného efektu.

Avšak je potřeba uvažovat taky nad finanční stránkou odstranění těchto typů závad. Protože existuje možnost, že významné neshody se mohou jevit i takové, které jsou ale málo významné z hlediska finančních ztrát, avšak náklady na jejich odstranění mohou být pro podnik mnohem větší anebo časově neúnosné.

Výsledky analýzy byly v rámci projektu představeny vrcholovému vedení organizace.

Tyto výsledky je nutné podrobit následně hlubší analýzou, kde vlastníci procesu ověří, za jakých okolností neshody vznikly. Je žádoucí provést rozdělení neshod podle jednotlivých zákazníků a následně zkontrolovat balicí specifikaci a dodací podmínky, aby došlo k eliminaci poškození výrobků během přepravy a ke snížení možných finančních ztrát pro společnost.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení projektu

V této části diplomové práce bude na základě navržených změn QMS a vypracovaných dokumentů vyhodnocen celkový přínos projektu. Cíle projektu byly splněny, protože v dubnu došlo k úspěšné certifikaci společnosti ABC GbmH podle normy ISO 9001:2015 v rámci ISO deštníku společnosti XYZ S. A. Tudíž můžeme říci, že systém managementu kvality splňuje požadavky na certifikaci podle požadované normy a jeho funkčnost byla ověřena třetí stranou při auditu akreditovaným certifikačním orgánem. Nastavený QMS, jeho změny a rozpracované dokumenty v rámci projektu však musí být aktivně využívány, aktualizovány podle potřeb minimálně jednou za rok. Vrcholové vedení i zaměstnanci společnosti by si měli stále uvědomovat, že zavedení systému a jeho následná certifikace je pouze prvním krokem k fungujícímu QMS a prvním krokem ke spokojenému a vracejícímu se zákazníkovi.

Pro úspěšné fungování systému managementu kvality je velmi důležité zapojení vrcholového vedení, jeho podpora a snaha o jeho neustále zlepšování. Dosažení určitých certifikátů je často společností a podniky vnímáno jako zbytečné papírování. A proto je hlavním úkolem vrcholového vedení nastavit a udržovat systém managementu kvality na takové úrovni, aby tento systém byl pomocným zdrojem pro splnění podnikových cílů. V současné době je kvalita často zákazníkem vnímána jako zanedbatelná samozřejmost a cílem každé organizace, nejen výrobních, ale i organizací zabývajících se poskytováním služeb, by mělo být představení kvality jako určité vlastnosti, která zákazníkem bude chápána jako přidaná hodnota, a za kterou on bude ochoten zaplatit.

5.2 Ekonomické zhodnocení

Pro posouzení úspěšnosti projektu je potřeba také provést jeho vyhodnocení z ekonomického hlediska.

5.2.1 Náklady na zavedení a údržbu certifikátu ISO 9001:2015

V této části jsou vyjádřeny celkové náklady malé organizace na zavedení a údržbu systému managementu kvality v souladu s požadavky normy ISO 9001:2015. Náklady na přípravu společnosti k certifikačnímu auditu jsou představeny v tabulce 4 na str. 54.

Náklady na certifikaci samotnou jsou těžko vyčlenitelné, jelikož certifikační audit proběhl v rámci re auditu společnosti XYZ S. A. Ovšem pro účely diplomové práce, byla autorkou poptána certifikační společnost a tímto proběhl kvalifikovaný odhad.

Profil společnosti: společnosti s jednou provozovnou a 17 pracovníky.

Rozsah: nákup a prodej elektronických komponentů.

Úvodní certifikace: v rozsahu 2 audito-dny za cenu 50 000 Kč.

Následné roční dozorové audity: v rozsahu 1 audito-den za cenu 25 000 Kč.

Náklady na přípravu společnosti k certifikačnímu auditu a následná certifikace podle kvalifikačního odhadu činí 127 220 Kč.

Nicméně je potřeba brát v úvahu i to, že udržení systému v chodu a následné roční dozorové audity nesou pro společnost další náklady.

Náklady na udržení systému v chodu:

Jedná se přibližně o 1/4 pracovní doby asistenta QL, který ve zvolené společnosti vykonává funkci interního auditora. Pokud budeme počítat se standardním měsíčním fondem hodin 160 h., na udržení QMS bude pracovníkem vynaloženo 40 hodin měsíčně. Což ročně představuje 480 hodin. Jestliže budeme počítat s hrubou mzdou včetně režie 300 Kč/h, celkové roční náklady na udržení systému v chodu se pohybují kolem 144 000 Kč.

Náklady spojené s dozorovým auditem:

Náklady spojené s dozorovým auditem představují interní náklady organizace, spolupráci zaměstnanců při dozorovém auditu a náklady spojené s certifikačním orgánem. Dozorového auditu se musí účastnit minimálně 2 pracovníci: QL a asistent QL. Délka trvání dozorového auditu byla odhadnuta na 1 audito-den. Pokud budeme počítat se standardní denní pracovní dobou 8 hodin (v případě 2 zaměstnanců - 16 hodin) interní náklady spojené s dozorovým auditem pro organizaci činí 4 800 Kč. K této částce je potřeba přičíst náklady spojené s certifikačním orgánem, které činí 25 000 Kč.

Celkové náklady na údržbu QMS pro další roky jsou odhadované na 173 800 Kč/rok.

Celkové náklady na zavedení a údržbu podle QMS v souladu s normou ISO 9001:2015 v prvních 2 letech jsou orientačně vyčísleny na 301 020 Kč. Avšak je potřeba zdůraznit, že všechny položky je velice složité vyčíslit přesně a uvedená částka je pouze kvalifikovaným odhadem. Ovšem efekt a další výhody plynoucí ze zavedeného systému managementu kvality by měly bohatě pokrýt náklady.

5.2.2 Přínosy z certifikace

Přínosy z certifikace jsou velice těžko přesně určitelné. V praxi je velmi obtížné ověřit, jestli zvýšený a pozitivní efekt nastal právě v důsledku certifikace systému managementu kvality.

Obvykle se pozitivní efekty projevují následovně:

- růst tržeb/obratu,
- zvýšení ziskovosti,
- zlepšení vztahů s dodavateli, získání lepších nákupních cen,
- snížení počtu reklamací,
- dosažení vyšší úrovně zákaznické spokojenosti,
- získání nových projektů,
- snížení počtu chyb pracovníků,
- zkrácení času na zaškolování nových pracovníků,
- zvýšení výkonnosti.

Certifikace systému managementu kvality ve zvolené organizaci a jeho zdokonalení přinesla určitá pozitiva. Prvním z nich je 10% nárůst počtu zaslaných poptávek od zákazníků v porovnání z předchozím rokem. Dalším pozitivem je pokles reklamací ze skupiny B - poškození výrobku/obalu během přepravy o 15%, z původních 28 reklamací na 24 reklamací (z 51 148 ks reklamovaných komponentů na 43 476 ks). Náklady na jednu reklamaci se pohybují kolem 3 000 Kč. Tyto náklady zahrnují čas ztracený pracovníkem na vypracování 8D reportu, část ztracenou na komunikaci s pojišťovnou a ostatními relevantními stranami. V závislosti na složitosti poškození obalu či samotného výrobku. Občas je potřeba zařídit dodatečnou kontrolu komponentů, odstranit poškozené kusy, zajistit jich náhradu a změnu balících specifikací. Popřípadě zajistit přebalení výrobku, což nese dodatečné náklady. A proto náklady na vyřešení jedné reklamace mohou činit od 3 000 Kč do 25 000 Kč. Díky snížení počtu reklamací o 15% můžeme odhadnout, že společnost ušetří kolem 60 000 Kč. Tohoto efektu bylo dosaženo díky provedení hlubší analýzy, nalezením kořenové příčiny a změně balící specifikace u nejproblematičtějšího komponentu. Hlavním přínosem pro společnost je také větší zapojení pracovníků a vrcholového vedení do ISO problematiky. Během roku byly vytvořeny 4 nové procedury, které se týkají řízení nových projektů. Tyto procedury usnadňují práci nad novými projekty a slouží pro jejich efektivní řízení. Další vytvořená procedura se týká řízení hladiny

skladových zásob. Díky zavedení této procedury došlo ke snížení zásob elektronických komponentů, které jsou skladovány na skladě více než 4 měsíce o 13 %, tedy zhruba o půl milionu korun.

Jak bylo řečeno na začátku kapitoly, je velmi těžké ověřit, jestli výše uvedená pozitiva byla způsobena certifikací systému managementu kvality nebo něčím jiným. Avšak pozitiva jsou jasná a společnost se pohybuje správným směrem. Díky změnám v systému managementu kvality a snížení skladových zásob společnosti bylo ušetřeno zhruba půl milionu korun, což převyšuje náklady spojené s certifikací tohoto systému téměř 3krát. Lze tedy konstatovat, že certifikace QMS společnosti ABC GbmH je i z ekonomického hlediska pro její budoucí prospěšný rozvoj velkým přínosem.

6. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzování současného stavu managementu kvality ve vybrané organizaci s ohledem na požadavky normy ISO 9001:2015 a navržení potřebných opatření pro dosažení plné shody s touto normou.

Dílčím cílem práce bylo zpracování chybějících dokumentů pro úspěšné získání certifikace ISO 9001:2015.

Rozsáhlá literární rešerše v teoretické části diplomové práce byla základnou pro získání potřebných znalostí o QMS a požadavků na systém managementu kvality. Tyto znalosti byly autorkou diplomové práce rozšířeny v rámci absolvovaného externího školení pro interního auditora QMS s praktickými ukázkami. Díky těmto znalostem byla autorkou vypracovaná SWOT analýza a následně vytvořena rozdílová analýza systému managementu kvality podle jednotlivých kapitol normy ISO 9001:2015.

V další části byly shrnuty nálezy vyplývající z rozdílové analýzy a stanoveny návrhy na jejich řešení, které se staly vstupem pro projektovou část.

Projektová část byla zaměřena na odstranění nalezených nedostatků. V rámci projektu byly určeny interní a externí aspekty organizace. K aspektům byla stanovena rizika, vypracována nápravná opatření k jejich eliminaci a příležitosti. Dále byly v projektu definované zainteresované strany, určeny jejich potřeby a očekávání, které by měly být organizací naplňovány. Tímto byl určen kontext organizace a následně byl vytvořen návrh politiky kvality, který byl vrcholovým vedením schválen. Dále byl autorkou vypracován dotazník, který by měl napomoci vedení ke zjištění úzkých míst organizace z pohledu zákazníků. Pomocí Patero analýzy byly následně identifikovány nejčastější typy vad a návrhy k jejich odstranění, které by měly napomoci k dosažení podnikových cílů. V závěru projektu proběhlo vyhodnocení celkových přínosů projektu k dosažení předem stanovených cílů a vyhodnocení projektu z ekonomického hlediska. V této části, za pomoci kvalifikovaného odhadu, byly autorkou diplomové práce porovnány náklady vynaložené na vypracování projektu a docílení certifikaci QMS s finančními přínosy pro společnost. Díky změnám v systému managementu kvality a snížení skladových zásob společnosti bylo ušetřeno zhruba půl milionu korun, což převyšuje náklady spojené s certifikací tohoto systému téměř 3krát. Dalším významným přínosem bylo také snížení počtu reklamací o 15 %, což by mělo společnosti ušetřit od 60 tis. Kč až do 100 tis. Kč ročně. Lze tedy

konstatovat, že certifikace QMS společnosti ABC GbmH je i z ekonomického hlediska pro její budoucí prospěšný rozvoj velkým přínosem.

Je však třeba konstatovat, že není snadné ověřit, jestli výše uvedená pozitiva byla způsobena pouze certifikací systému managementu kvality nebo i dalšími opatřeními, které společnost realizovala. Avšak pozitiva jsou jasná a společnost se pohybuje správným směrem.

Ačkoliv byl systém managementu kvality společnosti ABC GbmH a jeho funkčnost ověřena třetí stranou, je potřeba brát v úvahu to, že každý systém je nutno řídit, aktualizovat a zlepšovat. Nestačí pouze zavést systém managementu kvality a dosáhnout jeho certifikace, ale je nutností ho neustále vyvíjet a doplňovat o změny, které jsou vyvolány měnícími zákaznickými požadavky a technologickým pokrokem.

7. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

ALEŠ, Z. *Jakost, spolehlivost a obnova strojů: část 1 - Jakost a spolehlivost* (Odborný konzultant: Vladimír Jurča) [CD]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Technická fakulta, Katedra jakosti a spolehlivosti strojů, 2019, ISBN 978-80-213-2924-9.

Dale H. *Besterfield: Quality Control* (8th Edition) (Hardcover), Prentice Hall, April 24, 2008, 978-0135000953

David L. Goetsch: *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (6th Edition) (Hardcover), Prentice Hall, January 9, 2009, 978-0135019672.

JURAN, J. M. a Joseph A. DE FEO. *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. 6th ed. New York: McGrawHill, 2010, 1113 s. ISBN 978-0-07-162973-7.

HNÁTEK, Jan. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.

KERZNER, H. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, 2006. 1014 s. ISBN 978-0-471-74187-9.

Kolektiv autorů: *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9004:2009*, ČSJ, Praha 2009, ISBN 978-80-02-02184-1.

KRAUS, Ivo, KRÁLÍK, Jan a SERVUS, Stanislav. *Vědci, vynálezci a podnikatelé v českých zemích*. Praha: Jonathan Livingston, 2017. ISBN 9788075510365.

MASAAKI, Imai. *GEMBA KAIZEN: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 312 s. ISBN 80-251-0850-3.

MASAAKI, Imai. *Kaizen : Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Technický redaktor je Petr Klíma; Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

PHILIPS, Ann.: *Interní audity ISO 9001:2008 Snadno a efektivně*, ČSJ, 3. vydání, Praha 2009, ISBN 978-80-02-02167-4

ŠKAPA, S. *Jakost výrobních procesů*. Vyd. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2013, 219 s. ISBN 9788072045716, ISBN 8072045717.

ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality: Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002, 163 s. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

VEBER, Jaromír, et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd.: Grada Publishing a.s., 2007. 201 s. ISBN 80-2471782-4.

VOCHAZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

Česká společnost pro jakost. *Certifikace systémů managementu – informace pro zákazníky* [online]. 2017[cit. 2020-01-02]. Dostupné z:

http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Certifikace/Systemova/Informace_pro_zakazniky_systemova_certifikace.pdf

International Organization for Standardization [online]. [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: www.iso.org

International organization for standardization. *Quality management principles* [online]. Geneva Switzerland: ISO Central Secretariat, 2015 [cit. 2020-02-02]. ISBN 978-92-67-10650-2. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>

International organization for Standardization: *How does ISO develop standards?* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm

Miroslav Lorenc. *Paretova analýza* [online]. 2013 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://lorenc.info/3MA112/paretova-analyza.htm>

Ostatní zdroje:

Školící materiály - prof. Ing. Vladimír Jurča, © 2020

8. Přílohy

Příloha A Rozdílová analýza	78
Příloha B Logický rámec	85
Příloha C RIPRAN analýza	86
Příloha D Politika Kvality.....	87
Příloha E Hodnocení Míry Rizika (MR).....	88
Příloha F Registr interních a externích aspektů	89
Příloha G Hodnocení významu zainteresovaných stran	91
Příloha H Registr zainteresovaných stran	92
Příloha I Průzkum spokojenosti zákazníků.....	94

Příloha A Rozdílová analýza

ČSN EN ISO 9001:2016	Požadavek	Stávající stav QMS	Komentář
0 Úvodní ustanovení			
1 Předmět normy			
2 Citované dokumenty			
3 Termíny a definice			
4 Kontext organizace			Název kapitoly
4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu	Organizace musí určit interní a externí aspekty, které ovlivňují její fungování (její schopnost dosahovat zamyšlených výsledků). Tyto aspekty musí být organizací monitorovány a pravidelně přezkoumávány. Organizace rovněž musí zvažovat a vyhodnocovat jejich dopad.	Kontext organizace rozpracován v rámci manuálu kvality organizace XYZ S. A. Registr interních a externích aspektů společnosti ABC GmbH zcela chybí.	Nález č. 1
4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran	Organizace musí identifikovat relevantní zainteresované strany a určit jejich požadavky. Tyto požadavky musí být organizací monitorovány a pravidelně přezkoumávány.	Společnost ABC GmbH nemá definována zainteresované strany a jejich požadavky.	Nález č. 2
4.3 Určení rozsahu systému managementu kvality	Organizace musí určit hranice a aplikovatelnost QMS, aby došlo k vymezení jeho rozsahu.	Organizace má určené hranice a aplikovatelnost svého QMS, a to z hlediska: určení pracovišť, procesů, a prováděných činností (dokument: Kapitola 4.3 manuálu kvality organizace XYZ S. A.). QMS zahrnuje všechny funkce a útvary zobrazené v organizační struktuře (dokument: Organizační struktura).	Bez potřeby zásahu

4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy	Organizace musí určit procesy potřebné pro QMS.	Jednotlivé procesy a vlastníky těchto procesů jsou vedením společnosti identifikovány (dokument: Matice zodpovědností).	Pozn. Matice zodpovědností musí být rozšířena o pozici QL a AQL (asistent quality leader)
5 Vedení (leadership)			Název kapitoly
5.1 Vedení (leadership) a závazek	Vedení musí prokázat svou vůdčí roli a závazek s ohledem na QMS	Vedení společnosti prokazuje svou vůdčí úlohu a závazek s ohledem na QMS v rámci management review (dokument: zápisy z mng review)	Pozn. Vedení organizace v rámci QMS musí definovat QL a asistenta QL.
5.2 Politika	Vedení musí vytvořit, zavést a udržovat politiku kvalitu	Společnosti ABC GmbH doposud používala politiku kvality (PK) organizační složky XYZ S. A. Vedení společnosti by mělo posoudit, jestli je stávající PK v souladu s firemní strategií anebo je potřeba vytvořit vlastní PK.	Nález č. 3 Pozn. Politika kvality společnosti ABC GmbH musí být v souladu s politikou kvality organizační složky XYZ S. A.
6 Plánování			Název kapitoly
6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí	Organizace musí zvažovat interní a externí aspekty, požadavky zainteresovaných stran, určit jejich rizika a příležitosti.	Pro zamezení rizik společnost používá nástroje pro analýzu rizik, jako je např.: SWOT analýza Metoda FMEA BCP Business Continuity Plan. Nicméně chybí definování rizik a příležitosti v rámci kontextu organizace společnosti ABC GmbH.	Nález č. 4
6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení	Organizace musí stanovit cíle kvality pro QMS	Cíle kvality jsou definovány v souboru Quality objectives, které jsou plánovány a vyhodnocovány každý fiskální rok.	Pozn. Stanovené cíle musí být v souladu s politikou kvality i kontextem organizace.

6.3 Plánování změn	V případě, že organizace zjistí potřebu změn QMS, musí tyto změny provádět plánovaným způsobem.	Tam, kde organizace identifikuje potřebu změny QMS, provádí se změna plánovaným a systematickým způsobem. Plánovaná změna je vždy projednávána poradou vedení a následně jsou stanoveny jednotlivé etapy změny včetně odpovědností, termínů, dílčích úkolů (dokument: Plánování změn a procedura PP-193)	Bez potřeby zásahu
7 Podpora			Název kapitoly
7.1 Zdroje	Vedení organizace musí určovat a zajišťovat zdroje, potřebné pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálého zlepšování QMS.	Vedení společnosti nemá definována odpovědnosti v rámci QMS.	Nález č. 5
7.2 Kompetence	Organizace musí určit potřebné kompetence osob provádějících práce ovlivňující shodu s požadavky na produkty.	Organizace efektivně určuje potřebné kompetence osob provádějících práce ovlivňující shodu s požadavky na produkty. Zajišťuje, aby tyto osoby byly kompetentní na základě vhodného vzdělání, výcviku a zkušeností tam, kde je to potřebné, přijímá opatření pro získání potřebné kompetence a hodnotí efektivnost přijatých opatření (dokument: job description). Vzdělávání pracovníků je plánováno a řízeno HR oddělením.	Pozn. Vedení společnosti musí revidovat dokument: popis pracovní pozici v rámci nové vzniklé organizace.
7.3 Povědomí	Vedení organizaci musí zajistit, aby osoby, které pracují pod jejich dohledem, měli povědomí o: Politice kvality Relevantních cílech kvality Svém přínosu k efektivnosti QMS stejně	Vedení společnosti pořádá pravidelné porady, školení zaměstnanců, vytváří interní komunikační systém (dokument: záznamy o školení, zápisy z porad a interních schůzek, politika kvality	Pozn. Pokud vedení organizace rozhodne o vytvoření vlastního PK je potřeba zajistit seznámení všech pracovníků a ostatních

	jako ke zlepšování jeho výkonnosti Dopadech při nesplnění požadavků QMS.	organizace je zavěšena na nástěnce poboček).	relevantních stran s ní.
7.4 Komunikace	Organizace musí určit způsoby interní a externí komunikace s ohledem na požadavky QMS	Organizace určuje způsoby interní a externí komunikace následovně: Interní komunikace jsou předávány na poradách vedení, které řídí vedoucí organizační složky – viz Zápisy z porad. Nástrojem interní komunikace je především informační systém, e-mail, intranet a telefon. Externí komunikace jsou předávány pomocí internetové schránky, informačních materiálů, komunikace se zákazníkem a dodavateli.	Bez potřeby zásahu
7.5 Dokumentované informace	Rozsah dokumentovaných informací musí odpovídat kontextu organizace a rovněž rozsahu společnosti. Organizace musí zajistit vytváření, aktualizace a řízení této dokumentaci.	Veškerá dokumentace systému managementu kvality byla vytvořena jako dvoustupňová. První úroveň je nejvyšší a je tvořena manuálem kvality. Druhá úroveň zahrnuje ostatní dokumenty a záznamy organizace. Veškeré výše zmíněné dokumenty jsou řízené a podléhají pravidelné kontrole a aktualizaci.	Pozn. Vedení společnosti by mělo určit, která dokumentace a procedury jsou pro ni relevantní a doplnit je o logo společnosti ABC GmbH.
8 Provoz			Název kapitoly
8.1 Plánování a řízení provozu	Organizace musí plánovat, zavádět a řídit procesy potřebné k plnění požadavků na poskytování produktů a služeb.	Organizace plánuje a řídí procesy potřebné k plnění požadavků na poskytování produktů a služeb (dokument: Seznam zákaznických požadavků).	Bez potřeby zásahu

8.2 Požadavky na produkty a služby	Organizace musí zajistit, že má schopnost plnit požadavky zákazníků a ostatních ZS. Jestliže se zákaznické požadavky změní, musí organizace zajistit úpravu relevantních dokumentů.	Organizace zajišťuje: Že jsou určeny požadavky na produkt (včetně požadavků, které organizace považuje za nezbytné) a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů, Že má schopnost plnit stanovené požadavky a zdůvodnit své dodatečné požadavky na produkty a služby, které nabízí (dokument: Seznam zákaznických požadavků a seznam specifických požadavků).	Bez potřeby zásahu
8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb	Organizace musí vytvářet, implementovat a udržovat proces návrhu a vývoje.	Organizace má rozpracovaný proces návrhu a vývoje produktu v rámci inertních procedur (PP-177 a PP-178)	Bez potřeby zásahu
8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb	Organizace musí zajistit, aby externě poskytované procesy, produkty a služby odpovídaly požadavkům.	Organizace používá specifikované požadavky na kontrolu externě zajišťovaných produktů a služeb. Jsou stanovena a používána kritéria pro hodnocení, výběr, monitorování výkonnosti a opakované hodnocení externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti poskytovat procesy nebo produkty a služby v souladu se specifickými požadavky. (procedura PP-179)	Bez potřeby zásahu
8.5 Výroba a poskytování služeb	Organizace musí zavádět výrobu a poskytování služeb za řízených podmínek.	Společnost má definovány všechny realizační procesy, kterými zabezpečuje realizaci zakázky (procedura PP-64).	Bez potřeby zásahu
8.6 Uvolňování produktů a služeb	Organizace musí zavést plánovaná opatření, kterými ověří, zda byly splněny požadavky na produkt a službu.	Organizace má zavedené plánovaná opatření, kterými ověří, zda byly splněny zákaznické požadavky na produkt či službu (dokument: Inspekční standart).	Bez potřeby zásahu

8.7 Řízení neshodných výstupů	Organizace musí zajistit, aby výstupy, které nejsou v shodě s požadavky, byly identifikovány a řízeny. Organizace musí zabránit nezamýšlenému používání nebo dodání neshodných výstupů.	Organizace zajišťuje, aby výstupy z procesu a služby, které nejsou ve shodě s požadavky, byly identifikovány a řízeny, aby se zabránilo jejich nezamýšlenému používání nebo dodání (dokument: Inspekční standart).	Bez potřeby zásahu
9 Hodnocení výkonnosti			Název kapitoly
9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování	Organizace musí hodnotit výkonnost a efektivnost QMS, monitorovat míru zákaznické spokojenosti.	Informace o spokojenosti zákazníka jsou získávány průběžně pomocí pravidelných schůzek se zákazníky, v rámci telefonické a emailové komunikaci. Většina zákazníků zasílá hodnocení v rámci hodnocení dodavatelů. Tyto hodnocení jsou uloženy na interní disk společnosti. Za jejich ukládání zodpovídá S&Q tým. Ovšem ne všichni zákazníci zasílají hodnocení dodavatelů a proto způsob zjištění zákaznické spokojenosti můžeme posoudit za neefektivní.	Nález č. 6
9.2 Interní audit	Organizace musí provádět interní audity v pravidelných, plánovaných intervalech, aby získala informaci o stavu QMS.	Ve společnosti je proveden nejméně jednou v roce pravidelný interní audit, který postihne všechny činnosti.	Pozn. Pro efektivní fungování a řízení QMS společnosti ABC GmbH, vedení společnosti by mělo vyjmenovat IA, zajistit jeho následné školení a zapojení do týmu interních auditorů.

9.3 Přezkoumání systému managementu	Vrcholové vedení musí přezkoumávat QMS organizaci v pravidelných intervalech.	Hodnocení QMS jako celku je vedením společnosti prováděno dvakrát ročně z důvodu ověření jeho vhodnosti, přiměřenosti a účinnosti. Půlroční „Zpráva přezkoumání managementu“ je zpracována QL a předložena k projednání vedením společnosti.	Bez potřeby zásahu
10 Zlepšování			Název kapitoly
10.1 Obecně	Organizace musí určit a zvolit příležitosti ke zlepšování a realizovat veškerá nezbytná opatření pro splnění požadavků a zvýšení spokojenosti zákazníka.	Organizace vyhledává příležitosti pro zlepšování a implementuje nezbytná opatření pro splnění požadavků zákazníka a zlepšení jeho spokojenosti.	Bez potřeby zásahu
10.2 Neshoda a nápravná opatření	V případě výskytu neshod nebo stížností, musí organizace na tuto neshodu reagovat a přijmout opatření k její řízení a nápravě.	Nápravná opatření jsou ve společnosti zabezpečována na zjištěné neshody a jejich rozsah je odpovídající důsledkům zjištěných problémů, aby se zabránilo opakovanému výskytu neshod. Za evidenci a dokumentování opatření k nápravě odpovídá QL (dokument: Přehled reklamaci).	Doporučení
10.3 Neustálé zlepšování	Organizace musí neustále zlepšovat vhodnost, přiměřenost a efektivnost QMS.	Cílem společnosti je neustálé zlepšování všech procesů a tím i neustálé zlepšování QMS a zvýšení výkonnosti. Důraz je kladen na prevenci a předcházení neshod. Pro zlepšování efektivnosti QMS je využíváno výsledků cílů kvality, výsledků auditů, analýzy údajů, nápravných opatření a přezkoumání vedením (přehled Kaizenů)	Bez potřeby zásahu

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B Logický rámec

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatelé	Zdroje informací k ověření a způsob ověření	Předpoklady a rizika
<p>Hlavní cíl: Připravit společnosti ABC GmbH na úspěšnou certifikaci podle normy ISO 9001:2015</p>	Certifikace dle normy ISO 9001:2015	Certifikační audit dle normy ISO 9001:2015	Nezískání certifikátu ISO 9001:2015
<p>Projektový cíl: Vyhodnotit stávající QMS, vytvořit potřebné dokumenty pro splnění certifikace dle normy ISO 9001:2015 a jeho zefektivnění</p>	Odstranění nedostatků/nálezů plynoucích z kontrolní tabulky	Certifikační audit dle normy ISO 9001:2015	Nesplnění cíle projektu
<p>Výstupy: Dokument identifikující kontext organizace - registr interních a externích aspektů Dokument identifikující zainteresované strany a jejich potřeby Politika kvality Návrh na zlepšení</p>	Stanovení interních a externích aspektů organizace Definování zainteresovaných stran organizace Stanovení rizika a příležitostí aspektů a ZS Vytvořena politika kvality organizace	Diplomová práce kapitola 4	Špatná formulace kontextu organizace Nedodržení časového harmonogramu Časová vytíženost projektového týmu jinými činnostmi Nedostatečná komunikace mezi členy týmu Neochota zavádět a přijmout změny
<p>Aktivity: Analýza QMS Vytvoření kontrolní tabulky Vytvoření potřebných dokumentů Realizace potřebných změn</p>	<p>Vstupy a zdroje: QMS dokumentace společnosti Norma ISO 9001:2015 SWOT analýza Kontrolní tabulka Znalost interních procesů organizací</p>	<p>Časový rámec aktivit: KT 6-8 roku 2020 KT 8 roku 2020 KT 8-11 roku 2020 KT 12-14 roku 2020</p>	Nedostatečná znalost problematiky Podcenění zkoumané problematiky
			<p>Vstupní předpoklady a podmínky Znalost norem řady ISO 9000 Podpora ze strany vedení Podpora ze strany společnosti XYZ S. A</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C RIPRAN analýza

Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Pravděpodobnost scénáře	Celková pravděpodobnost v %	Výsledná pravděpodobnost	Dopad kateg.	Hodnota rizika	Opatření
1. Výsledky analýzy QMS jsou chybné	30%	1.1 Nesplnění cíle projektu	40%	12%	NP	VD	SHR	Podpora ze strany společnosti XYZ S. A
2. Nezáměr vedení společnosti	70%	2.1 Nesplnění požadavku normy	70%	49%	SP	VD	VHR	Seznámit vedení organizace s požadavky normy. Motivovat vedení co nejvíc se zapojit do QMS organizace.
		2.2 Nesplnění cíle projektu	30%	21%	NP	VD	SHR	Před zahájením projektu stanovit plán projektu a požadavek na spolupráci vedení pro splnění cíle projektu.
3. Nedostatečná komunikace mezi členy projektového týmu	30%	3.1 Nedodržení časového harmonogramu	40%	12%	NP	SD	MHR	Akceptace rizika
		3.2 Nesplnění cíle projektu	40%	12%	NP	VD	SHR	Podpora komunikací mezi členy týmu. Zapojení všech členů týmu, rozdělení práce a odstranění bariery.
4. Časová vytíženost projektového týmu jinými činnostmi	70%	4.1 Nedodržení časového harmonogramu	60%	42%	SP	SD	SHR	Podpora ze strany nadřízených pracovníků a vedení.
		4.2 Nesplnění cíle projektu	50%	35%	SP	VD	VHR	Podpora ze strany nadřízených pracovníků a vedení.
5. Neochota zavádět a přijmout změny	40%	5.1 Nespolečnost při projektových činnostech	40%	16%	NP	SD	MHR	Akceptace rizika
6. Nedodržení časového harmonogramu	30%	6.1 Ohrožení splnění cíle projektu	50%	15%	NP	VD	SHR	Plánování činností/úkolů členů projektového týmu s přihlédnutím k jejich pracovní vytíženosti.
7. Nedostatečná znalost problematiky	30%	7.1 Nesplnění cíle projektu	40%	12%	NP	VD	SHR	Zajištění externího školení. Podpora ze strany společnosti XYZ S. A
8. Podcenění zkoumané problematiky	30%	8.1 Nesplnění cíle projektu	40%	12%	NP	VD	SHR	Zajištění externího školení. Podpora ze strany společnosti XYZ S. A

Dopad	
VD	Velmi nepříznivý dopad na projekt
SD	Středně nepříznivý dopad na projekt
ND	Malý nepříznivý dopad na projekt
Pravděpodobnost	
VP - Vysoká pravděpodobnost	> 66%
SP - Střední pravděpodobnost	33%-66%
NP - Nízká pravděpodobnost	< 33%
Verbální hodnota rizika	
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
MHR	Malá hodnota rizika

Přřazení verbální hodnoty rizika			
	NP	SP	VP
MD	MHR	MHR	SHR
SD	MHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VHR

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D Politika Kvality



POLITIKA KVALITY

ABC GmbH, si klade za cíl být celosvětově úspěšnou společností obchodující s elektronikou, rozšiřovat svou globální síť a dále zvyšovat své úsilí v oblasti "technologií, kvality a funkčnosti".

Jsmes schopni plnit požadavky našich klientů díky našim technologiím a hodnotám, kterými přispíváme k vytvoření lepší společnosti.

Naším posláním je využít našich schopností v oblasti strojírenství, kvality, funkčnosti a distribuční sítě pro zlepšování technologií v odvětví elektroniky, které budou i nadále inovativní a budou uspokojovat potřeby zákazníků. Přispíváme k vytváření bohatších životů a lepší lidské společnosti důrazem na zvyšování vnitřních hodnot, čímž přinášíme radost i našim zaměstnancům a jejich rodinám.

Usilujeme o pokrokovost, firemní kulturu svobody a vitality, což se přenáší i do našeho pohledu na svět, tak abychom mohli být pyšní na svou práci.

Pro nás, jako obchodního partnera našich klientů po celém světě, je cílem studovat a osvojovat si nové postupy a nástroje, pozorně sledovat životní prostředí našich zákazníků a zapojovat se do živelné debaty o spolupráci, tvorbě hodnot a tím dostát závazku důvěry, kterou v nás naši klienti vkládají.

Abychom naplnili tyto požadavky, vytvořili jsme systém řízení kvality a vedení společnosti vyhlásilo Politiku kvality, která je prosazována prostřednictvím zásad v následujících oblastech:

Zákazníci

- budovat se zákazníky dlouhodobé a vzájemně výhodné partnerské vztahy
- poznat potřeby a požadavky zákazníků a tyto poznatky promítnout do smluvních vztahů

Dodavatelé

- budovat s dodavateli dlouhodobé a vzájemně výhodné partnerské vztahy
- při spolupráci s dodavateli důsledně prosazovat požadavky na kvalifikaci a odbornou úroveň pracovníků odpovídající vykonávané činnosti

Zaměstnanci

- podporovat rozvoj způsobilosti zaměstnanců pro dosažení vysoké úrovně kvality práce
- chránit zdraví zaměstnanců a účinnou prevencí předcházet úrazům

Technologie a infrastruktura

- sledovat rozvoj nových technologií a zařízení v oboru, aktivně podporovat zavádění nových technologií, které budou přínosem pro zákazníky i naši organizaci
- optimalizovat logistické toky materiálů a výrobků v organizaci

Okolní prostředí

- aktivně spolupracovat se státními orgány, organizacemi a orgány samosprávy, které působí v dosahu společnosti
- provozovat svou obchodní činnost s ohledem na životní prostředí a trvale usilovat o zachování přírodního bohatství, šetřit energii, recyklovat zdroje a snižovat rizika poškození životního prostředí

Vedení společnosti se zavazuje:

- dodržovat výše uvedené zásady
- plnit požadavky zákonů a právních předpisů
- neustále zlepšovat systém managementu kvality

Jednatel

V Praze, datum

Zdroj: firemní dokumentace, 2020

Příloha E Hodnocení Míry Rizika (MR)

Kombinace kritérií

K1 - pravděpodobnost výskytu rizika

K2 - závažnost následků

K3 - "váha" v podobě osobního ohodnocení rizika hodnotitelem

MR = $K1 \times K2 \times K3$ - identifikace aspektů a současně zjednodušená analýza rizik

Legenda:

Kritérium K1:Pravděpodobnost vlivu aspektu na shodu s požadavky na produkty a služby (a tím vzniku rizika)

1 - Nahodilá

2 - Nepravděpodobná

3 - Pravděpodobná

4 - Velmi pravděpodobná

5 - Trvalá

Kritérium K2: Závažnost následků

1 - Zanedbatelná

2 - Malá

3 - Střední

4 - Velká

5 - Kritická

Kritérium K3: Názor hodnotitelů - vliv na shodu s požadavky, spokojenost zákazníka

1 - Zanedbatelný

2 - Malý

3 - Větší, zanedbatelný

4 - Velký a významný

5-Více významných nepříznivých vlivů

Míra rizika

0-10 Nízké riziko, nejsou třeba žádná opatření

11-50 Mírné, ale zanedbatelné riziko, je vhodné zvážit preventivní opatření, monitoring

51-100 Nežádoucí riziko, nutné opatření ke snížení nebo eliminaci

101-125 Nepříjemné riziko, nutné okamžité opatření ke snížení rizika

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha F Registr interních a externích aspektů

REGISTR INTERNÍCH A EXTERNÍCH ASPEKTŮ												
Poř. č.	Aspekt	Zařazení	Blíží vymezení aspektu	Rizika	Příležitosti	Míra rizika				Měřitko (ukazatel) pro monitorování aspektu	Opatření	Konkrétní protiopatření
						K1	K2	K3	MR			
1	Management	IA	organizační řád	Nedostatek času, nekompetentnost některých členů vedení	uplatnění vůdčí role, pozitivní motivace, využití kontaktů	4	4	4	64	nežádoucí	ekonomické výsledky, KPI	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika zastupitelnost; školení; porady;
2	Organizační struktura	IA	organizační schéma	nesoulad s procesy v organizaci, nedostatek lidských zdrojů pro jednotlivé pozice, problematická zastupitelnost, přechod z XYZ S. A na ABC GbmH (přesun zaměstnanců odpovědnosti atd.)		5	4	4	80	nežádoucí	počet interních neshod, reklamace od zákazníka	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika revize procesů; definovaná zastupitelnost; náborové řízení
3	Role a odpovědnost	IA	popisy pracovních míst	nejasné rozdělení rolí, odpovědnosti, povinnosti, špatná interní komunikace		5	4	3	60	nežádoucí	počet interních neshod, výsledky interních auditů	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika popis prac. rolí a pozic; sdílení informací z porad; email. komunikace; nástěnky
4	Kompetence	IA	popisy pracovních míst, osobní složky, personální audit	nedostatečná kompetence, chyba při rozhodování, neznalost odborné problematiky	využití kompetencí pro další rozvoj	4	4	5	80	nežádoucí	počet interních neshod, reklamací, stížností, sporů s orgány státní správy	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika adekvátní vzdělání a zkušenosti; školení; přškolení
5	Technologie	IA	technologické postupy	zastaralá technologie špatný technický stav		3	3	3	27	mírné	počet poruch zařízení	je vhodné zvážit preventivní opatření
6	Informační systémy	IA	manuály, WMS, SAP, Uni-Logi	nedostatečná kapacita systému, nedostatky z hlediska integrity systému - propojení, dostupnost systému, důvěrnost informací	využití informací pro řízení a zlepšení procesů, zlepšení komunikace se zákazníkem	4	4	4	64	nežádoucí	počet stížností	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika aktualizace systému; IT zabezpečení; IT helpdesk ; Citrix; Uni-logi team podpora
7	Kapitál	IA	účetní a daňové doklady	nedostatečný kapitál, špatná investice		3	3	3	27	mírné	ekonomické výsledky	je vhodné zvážit preventivní opatření
8	Politiky, cíle, strategie	IA	politika kvality, cíle kvality, strategický plán, plán investic	neréálné, chybějící cíle, špatná strategie		2	2	3	12	mírné	podíl splněných cílů kvality, KPI	je vhodné zvážit preventivní opatření nastavování SMART cílů
9	Vnitřní předpisy, dokumentace	IA	soubor řídicí dokumentace	nedostatečná dokumentace, nekonkrétní postupy, neaktuality, zastaralost, příliš mnoho zbytečné dokumentace		4	4	5	80	nežádoucí	počet interních a externích neshod	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika revize dokumentace; audit
10	Normy přijaté organizací	IA	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015	špatná aplikace požadavků	využití certifikace při výběrovém řízení	3	3	3	27	mírné	počet náleží z auditů, počet získaných zakázek	je vhodné zvážit preventivní opatření interní audity a kontroly požadavků; externí poradci
11	Kultura vnitřního prostředí	IA	zápisy z porad	demotivující prostředí		2	3	3	18	mírné	počet podnětů a připomínek, spokojenost zaměstnanců	je vhodné zvážit preventivní opatření MBO, pohovory vedoucích pracovníků se zaměstnanci, interní schůzky
12	Forma a rozsah smluvních vztahů	IA	smlouva s pronajímatelem areálu	nejasné smluvní vztahy		1	2	1	2	nízké		nejsou třeba žádná opatření
13	Vztahy mezi interními zainteresovanými stranami	IA	pracovní smlouvy, pracovní postupy	demotivující prostředí, nejasné postupy, špatná interní komunikace		4	4	3	48	mírné	počet podnětů a připomínek, počet interních neshod	je vhodné zvážit preventivní opatření
14	Právní předpisy	EA	registr právních požadavků	neznalost požadavků, nesoulad s požadavky	využití náskoku před konkurencí v oblasti informací ohledně nových požadavků	4	4	5	80	nežádoucí	náklady na právní nesoulad, počet závad z kontrol státních orgánů	nutné opatření ke snížení nebo eliminaci rizika registr právních požadavků; přístup online na legislativu; externí právní poradce
15	Dostupné technologie	EA	nejlepší dostupná technologie v oboru	zaostávání za vyspělou konkurencí		2	1	1	2	nízké		nejsou třeba žádná opatření
16	Kultura vnějšího prostředí	EA	zápisy z externí komunikace	stížnosti, kontroly státních orgánů, pokuty, korupce		1	2	1	2	nízké		nejsou třeba žádná opatření
17	Sociální prostředí	EA	zápisy z externí komunikace	špatná komunikace s Úřadem práce, nevhodní uchazeči na pracovní pozice		2	2	3	12	mírné	výstupy z pohovorů, stížnosti z úřadů	je vhodné zvážit preventivní opatření odměna za doporučení nového zaměstnance
18	Politická situace	EA	výsledky voleb, požadavky EU	vývoj zakázek v oboru, korupce		2	4	4	32	mírné	nejsou třeba žádná opatření	Navyšování zásob efektivní plánování
19	Finanční možnosti	EA	výše investic, náklady na odškodnění	nemožnost dalšího rozvoje		2	3	2	12	mírné	ekonomické výsledky	je vhodné zvážit preventivní opatření
20	Ekonomické prostředí	EA	trendy v podnikání	nemožnost dalšího rozvoje, stagnace,		3	4	2	24	mírné	ekonomické výsledky	je vhodné zvážit preventivní opatření

				úpadek									
21	Příroda	EA	obnovitelné i neobnovitelné zdroje, možnosti z hlediska lokality	nemožnost dalšího rozvoje, možné omezení činnosti		3	4	3	36	mírné		sdílení aktuální situací se zákazníkem na denní bázi	
22	Konkurenční prostředí	EA	průzkumy trhu	zastávání za konkurenci, ztráta zákazníka		3	4	4	48	mírné	ekonomické výsledky, pozice firmy na trhu	je vhodné zvážit preventivní opatření	
23	Trendy	EA	průzkumy trhu	nemožnost dalšího rozvoje, stagnace, úpadek		2	2	2	8	nízké	ekonomické výsledky	nejsou třeba žádná opatření	
24	Vztahy s vnějšími Zainteresovanými stranami	EA	smlouvy s dodavateli, zákazníky, rozhodnutí, souhlasy, povolení orgánů státní správy, seznam schválených dodavatelů, přechod z XYZ S. A na ABC GbmH (přesun zaměstnanců, odpovědnosti atd.)	špatně nastavené smluvní vztahy, finanční nevyhodnost, ztráta zákazníka, pokuty	zvýhodněné nabídky pro stálé zákazníky	5	5	5	125	nepříjemné	index spokojenosti zákazníka, výsledky auditů a kontrol; profitabilita;	nutné okamžité opatření ke snížení rizika	Externí poradce; kompetentní zaměstnanci; revize smluv; KPI

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha G Hodnocení významu zainteresovaných stran

- K1 velikost zainteresované strany
- K2 požadavek právního či jiného předpisu týkající se zainteresované strany
- K3 míra vlivu zájmů a potřeb zainteresované strany na organizaci
- K4 míra vlivu organizace na zájmy a potřeby zainteresované strany

$$MR = K1 \times K2 \times K3 \times K4$$

- K1 velikost zainteresované strany
 - 1 malá
 - 2 střední
 - 3 velká
 - 4 zvlášť velká
- K2 požadavek právního či jiného předpisu týkající se zainteresované strany
 - 1 není stanoven
 - 2 je stanoven
- K3 míra vlivu zájmů a potřeb zainteresované strany na organizaci
 - 1 malý
 - 2 střední
 - 3 významný
- K4 míra vlivu organizace na zájmy a potřeby zainteresované strany
 - 1 malý
 - 2 střední
 - 3 významný

VÝZNAMNOST ZAINTERESOVANÉ STRANY

do 15 nevýznamná zainteresovaná strana, nízké riziko, nejsou třeba žádná opatření

nad 15 významná zainteresovaná strana, je třeba zvážit opatření, měřítko (ukazatel) pro monitoring

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha H Registr zainteresovaných stran

P. č.	Název zainteresované strany	Z a ř a z e n í	Role/produkty/ služby/činnosti	Předpokládané zájmy/ požadavky	Hodnocení významnosti						Riziko	Příležitost	Měřítko (ukazatel) pro monitoring	Přijatá opatření
					K 1	K 2	K 3	K 4	Z S	V ý z n a m				
1	Vlastníci	I	zřízení organizace, vize, mise, strategie, politika cíle	zisk, prosperita, bezproblémový chod	4	2	3	3	7	V	neznalost odborné problematiky		ekonomické ukazatele, počet závad, počet reklamací	komunikace vedení se zástupcem vlastníka prostřednictvím pravidelných schůzek
														zvýšení informovanosti, kompetencí, investic
2	Zákazníci	E	role zákaznka (např. velkoobchod)	kvalita odpovídajících podmínek	2	2	3	3	3	V	ztráta zákaznka		dodržování termínů, cena, počet reklamací, stížnosti, podíl stálých zákazníků	stanovené procesy, jejich dodržování, odpovídající způsob komunikace, monitoring spokojenosti zákaznka
														zvýšení počtu zákazníků, získání významného zákaznka, zvýšení podílu na trhu
3	Zákazníci zákaznka	E	role zákaznka (např. konečný spotřebitel)	kvalita odpovídajících podmínek	4	2	3	2	4	V	pokles odbytu, ztráta zákaznka		počet reklamací	monitoring spokojenosti konečných zákazníků
														zvýšení počtu zákazníků, získání významného zákaznka, zvýšení podílu na trhu
4	Zaměstnanci	I	pracovní poměr	nediskriminační přístup, bezpečné podmínky, rozvoj, spravedlivé odměňování, informovanost, spoluúčast, komunikace, konzultace	2	2	2	4	3	V	neznalost odborné problematiky, nízká motivace, nedostatek lidských zdrojů		splnění plánu vzdělávání, fond odměn, počet PÚ	účast na vzdělávání, konferencích, publikační činnost, zajištění BOZP, setkání bývalých zaměstnanců, závodní stravování, benefity, teambuilding
														zvýšení kompetencí, motivace, výkonnosti
5	Externí pracovníci	E	profese či odbornosti, které organizace nezařítuje svými zaměstnanci, ale potřebuje je ke své činnosti; dále technik BOZP a PO, ekolog, interní auditor	bezpečné podmínky, informovanost, komunikace, konzultace	1	1	2	2	4	N			...	nejsou třeba žádná opatření

6	Dodavatele (obchodní partneři)	E	firmy či osoby, které dodávají organizaci svoje produkty a služby na základě objednávek a smluv	spravedlivé obchodní podmínky, protikorupční prostředí, fair trade	2	1	2	2	1 2	N Z S			...	stanovené procesy, jejich dodržování, odpovídající způsob komunikace, monitoring spokojenosti zákazníka
7	Místní komunity, veřejnost	E	role potenciálního zákazníka, popřípadě ovlivněného subjektu	informovanost, bezpečnost, etické chování, životní prostředí	1	1	2	1	2	N Z S			nejsou třeba žádná opatření
8	Kontrolní orgány a podobné instituce (OIP, KHS, ČIZP)	E	role dozoru nad bezpečností práce, ochranou životního prostředí atd.	plnění požadavků právních a jiných předpisů	3	2	3	1	1 8	V Z S	zjištění závad, správné řízení, pokuty, odebrání / nevydání rozhodnutí o povolení		počet závad z kontrol, výše pokut a sankcí	hodnocení souladu s požadavky právních a jiných předpisů

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha I Průzkum spokojenosti zákazníků

Customer satisfaction Survey/ Průzkum spokojenosti zákazníků

(The evaluation period from - to)
(Hodnotící období od - do)

Date/ Datum _____

Company Name/ Název společnosti _____

Assessor name/ Jméno hodnotitele _____

Department/ Oddělení _____

Telephone No/ Telefonní číslo _____

E-mail _____

Kindly take a few minutes and help us to improve our quality of service by completing this survey. Please return completed survey by E-mail.

Vyplňte tento průzkum a vraťte jeho e-mailem, prosím. Věnujte tomu několik minut a pomozte nám zlepšit naši kvalitu služeb.

Please mark X in the appropriate boxes as per your opinion.

Označte X do příslušných polí podle vašeho názoru.

Category/ Kategorie	No./ Číslo	EVALUATION CRITERIA/ KRITÉRIA HODNOCENÍ	Performance Level/ Úroveň výkonu				
			Excellent 5	Good 4	Medium 3	Poor 2	Improve 1
Quality/ Kvalita	1	Product meets the drawing's specifications. Produkt odpovídá specifikacím na výkresu.					
	2	The product is reliable and can be used as intended. Produkt je spolehlivý a lze jej používat k určenému účelu.					
	3	The packing specification is meets customer needs and requirements. Specifikace balení odpovídá potřebám a požadavkům zákazníků.					
Cost/ Cena	1	Reasonable price compare to product and service's quality. Cena odpovídá kvalitě produktů a služeb.					
	2	Reasonable price compare to competitors. Cena je přijatelná v porovnání s konkurencí.					
	3	Reasonable price compare to after sale service offering. Přiměřená cena v porovnání s poprodejními službami.					
Delivery terms/ Podmínky doručení	1	Delivery of goods at the scheduled time and quantities. Dodání zboží probíhá v plánovaném čase a množství.					
	2	Shipping documents and related documents are accurate and complete. Přepavní dokumenty a související dokumenty jsou správné a úplné.					
	3	Delivery meet the agreed quality for example packing standard. Dodávka splňuje dohodnutou kvalitu, například standard balení.					
Service/ Služby	1	The ability to perform the promised service dependably and accurately. Schopnost provádět slíbenou službu spolehlivě a přesně.					
	2	The ability to effectively handle customer complaints and problems solving. Schopnost efektivně řešit stížnosti zákazníků a řešení problémů.					
	3	Quick response on customer requests. Rychlá reakce na požadavky zákazníku.					
	4	Service provided polite and satisfying manner. Služba poskytovaná zdvořilým a uspokojivým způsobem.					
Environment/ Životní prostředí	1	Cooperation in Environmental Management. Spolupráce v oblasti environmentálního managementu.					
	2	Fast response to requests for information related to environmental. Rychlá reakce na žádosti týkající se životního prostředí.					

Comment/Komentář: _____

Zdroj: vlastní zpracování