



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System řízení nákladů na kvalitu ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Vendula Dvořáková

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová CSc.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Vendula DVORÁKOVÁ
Osobní číslo: E18387
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém řízení nákladů na kvalitu ve vybraném podniku
Zadávatel katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Zhodnocení současného stavu systému řízení nákladů na kvalitu ve vybraném podniku. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření směřující ke zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza a zhodnocení současného stavu systému řízení nákladů na kvalitu.
4. Návrhy opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Cíl a metodika práce.
4. Charakteristika podniku.
5. Zhodnocení systému řízení nákladů na kvalitu.
6. Návrh opatření.
7. Závěr.
8. Seznam literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Častorál, Z. (2015). *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Dale, B., & Plunkett, J. (1999). *Quality costing*. Brookfield, Vt.: Gower.
- Nenádál, J., Noskiewiczová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů : jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada

Publishing.

Rose H. K. (2005). *Project quality management: why, what and how*. Boca Raton Florida: J. Ross Pub.

Veber, J., Plášková, A., & Hůlová M. (2010). *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2020**

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019



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

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



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení diplomové práce, cennou pomoc, rady, ochotu a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Ging, s.r.o., především paní Ing. Jaroslavě Urbánkové, za poskytnutí potřebných informací a čas věnovaný spolupráci při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární přehled.....	9
2.1	Vývoj managementu kvality.....	9
2.2	Pojem kvalita.....	10
2.3	Požadavky na kvalitu	11
2.4	Management kvality	13
2.5	Koncepce managementu kvality	13
2.5.1	Koncepce podnikových standardů	13
2.5.2	Koncepce norem ISO	14
2.5.3	Koncepce TQM	15
2.6	Náklady na kvalitu	17
2.7	Náklady na kvalitu u výrobce	18
2.8	Audit kvality	21
2.8.1	Typy auditů.....	22
2.9	Dokumentace systému managementu kvality.....	22
3	Metodika a cíl práce	24
3.1	Cíl práce.....	24
3.2	Metodika práce	24
4	Charakteristika vybraného podniku	27
4.1	Historie	27
4.2	Organizační struktura.....	28
4.3	Ekonomické rysy společnosti	29
5	Systém managementu kvality	31
5.1	Vývoj managementu kvality.....	31
5.2	Pozitiva implementace systému managementu kvality	31
5.3	Negativa implementace systému managementu kvality	32
6	Analýza současného stavu	33
6.1	Dokumentace	34
6.2	Systém managementu a jeho procesy	36
6.3	Řízení lidských zdrojů	38
6.4	Přezkoumání managementu kvality.....	40
7	Náklady na kvalitu	41

7.1	Vývoj nákladů na kvalitu	41
7.2	Náklady na certifikaci systému managementu kvality.....	43
7.3	Náklady po certifikaci systému managementu kvality	44
7.4	Náklady na recertifikaci systému managementu kvality	45
7.5	Náklady na udržování zavedeného systému managementu kvality.....	46
7.6	Přínosy.....	48
8	Návrhy na zlepšení	50
9	Závěr.....	57
I	Summary a keywords	59
II	Seznam zkratk	60
III	Seznam použité literatury	61
IV	Seznam tabulek	65
V	Seznam obrázků	66
VI	Seznam grafů.....	67
VII	Seznam příloh.....	68
VII	Přílohy	69

1 Úvod

Každý zákazník si přeje dostat takový produkt, který bude v největším možném rozsahu splňovat jeho požadavky. Proto je v zájmu firmy poskytovat kvalitní služby a produkty, se kterými budou zákazníci spokojeni a díky nimž bude zachována jejich přízeň. U firem, které mají certifikovaný systém managementu kvality, předpokládáme, že takové výrobky dokážou vyrobit.

Kvalita by se neměla týkat pouze konečného produktu či služby, ale mělo by jít rovněž o kvalitu veškerých probíhajících procesů v podniku. Každý podnik by měl tedy mít soubor pravidel a postupů, které v konečném důsledku zajišťují kvalitní produkty či služby, v souladu s požadavky zákazníků. Tento soubor postupů a pravidel je nazýván management kvality. Zavedený systém managementu kvality v podniku vede k lepšímu plnění požadavků zákazníka. Neméně důležitou součástí systému managementu kvality je neustálé zlepšování kvality.

Kvalita v ekonomické praxi je poměrně aktuální téma. Snahou každé firmy není jen to, aby uspěla v konkurenčním prostředí, ale především usiluje o dosažení maximálního zisku. Sledování nákladů na kvalitu umožňuje organizaci určit potenciální úspory. Pokud firma usiluje o co nejnižší náklady, je důležité, aby toto snižování nebylo na úkor snižování kvality výrobků.

Předmětem diplomové práce „Systém řízení nákladů na kvalitu ve vybraném podniku“ je analýza nákladů vynaložených na implementaci a udržování managementu kvality ve společnosti Ging, s.r.o. Teoretická část seznamuje čtenáře s pojmem management kvality, pojednává o jeho vývoji, požadavcích na kvalitu a koncepcích managementu kvality. Podstatné bude rovněž vysvětlení nákladů na kvalitu, procesu certifikace a dokumentace systému kvality. Praktická část je zaměřena na analýzu řízení nákladů na kvalitu v podniku, vyčíslení nákladů, které souvisí se zavedením a udržováním managementu kvality a zjištění přínosů zavedeného managementu kvality.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu systému řízení nákladů na kvalitu ve vybraném podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření směřující ke zlepšení tohoto systému.

2 Literární přehled

2.1 Vývoj managementu kvality

Kvalita jako taková není pouhým trendem dnešní doby, ale objevuje se již ve starověku. V rámci svého filozofického myšlení se o pojem kvality zajímal i Aristoteles, kterému je přisuzována nejstarší definice tohoto pojmu. K velkému rozmachu systému řízení kvality dochází ve dvacátém století. V první etapě (přelom 19. a 20. století) měl řízení kvality na starosti dělník. Jednalo se o model řemeslné výroby, kdy bylo možné výrobek kdykoli upravit dle požadavků zákazníků či vlastních potřeb výrobce. S nástupem průmyslové výroby bylo potřeba intenzivnější kontroly, kterou měli na starosti mistři v továrnách či manufakturách. S rozvojem obchodu se lidé orientovali, zda výrobek dokáže uspokojit jejich potřeby, a proto se kvalita řídila pomocí technické kontroly (Nenadál et al., 2008).

Po první světové válce se objem výroby značně zvyšoval, což vedlo zásluhou dvou amerických profesorů W. A. Shewharta a H. G. Romiga k vývoji matematicko-statistických metod. Vznik těchto metod se však nedočkal velkého úspěchu, jelikož důležitým požadavkem v této válečné době nebyla kvalita, nýbrž kvantita. Až teprve v Japonsku byla zavedena statistická regulace výrobních procesů, která jim umožnila konkurovat Spojeným státům americkým na poli kvality. Japonsko sledovalo kontrolu kvality ve všech procesech výroby, včetně předvýrobních etap. Na tomto základě došlo ke vzniku moderního systému kvality Company Wide Quality Control (CWQC). Ostatní podniky se snažily napodobit úspěch japonských stratégů a najít cestu k úspěšnosti a prosperitě. Jednou z nich bylo využívání TQM (Total Quality Management), jehož autorem je Američan A. V. Feigenbaum. Tento model je založen na neustálém zlepšování procesů, do kterého firma zapojuje všechny své pracovníky. Navíc požadavky zákazníku se neustále stupňovaly, nároky vznikaly i na vzhled výrobku, jeho spolehlivost, funkčnost a udržitelnost (Veber, 2007).

V oblasti legislativy přispěly k vývoji managementu kvality normy řady ISO 9000, zveřejněny roce 1987 Mezinárodní organizací pro normy ISO. Tato koncepce měla za cíl dokumentovat požadavky na kvalitu a technické požadavky na výrobky. První revize proběhla v roce 1994, druhá poté v roce 2000 a poslední revize v roce 2008. Funkčnost

systémů kvality, které si mohou podniky samy tvořit, je ověřována certifikačním auditem (Mizuno, 1993).

Kromě ISO norem začala nabývat na důležitosti problematika životního prostředí a ochrany zdraví. Tyto oblasti jsou zahrnuty v normě ISO řady 14000 a např. v normě ISO 45001. Tento přístup je ve většině případů označován pojmem integrovaný management, jehož pragmatické základy byly položeny koncem 20. století (Nenadál et al., 2008). Vývoj systémů zabezpečování kvality znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Vývoj systémů zabezpečování kvality ve dvacátém století

Typ modelu	Rok	Charakteristika
Řemeslná výroba	1900	Dělník
Výrobní proces s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Výrobní proces s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody technické kontroly
Regulace výrobních procesů	1960	CWQC
Výrobní procesy s koncepcí TQM	1975	TQM
Model dokumentovaných procesů	1987	Normy ISO řady 9000

Zdroj: Nenadál et al., 2008

CWQC – Company Wide Quality Control

TQM – Total Quality Management

2.2 Pojem kvalita

Pojem kvalita je v mnoha literaturách různě interpretován. Jednou z prvních pramenů zabývajících se pojmem kvality byla publikace *Quality Control Handbook* od Dr. J. M. Jurana (Holota et al., 2016). Z pohledu managementu kvality jsou pojmy kvalita a jakost z hlediska významu a řízení společnosti považovány za synonyma. Nejčastěji se s pojmem jakost setkáme v souvislosti s výrobou, naopak kvalitu často spojujeme se sektorem služeb či v dalších oblastech řízení organizace. Aby byla kvalita zajištěna především na výstupu, je využíváno řízení kvality již během přípravy výrobku a jeho výroby.

Kvalitou se podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 rozumí úroveň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik výrobku. Těmito charakteristikami jsou chápány

vlastnosti výrobku, které vznikají činností člověka. Tato definice je obecně nejvyužívanější, neboť neexistuje jednotné platné vysvětlení pojmu kvalita. Z této definice dochází Nenadál et al. (2008) k názoru, že „jakost představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny“. I následující definice, které uvádí Veber (2007), pojednávají o tom, že kvalitu určuje úroveň plnění požadavků. Jednou z nich je definice W. E. Deminga: „kvalita je, když se namísto vrácení zboží, vrací zpět zákazník“. Druhá definice pochází od J. M. Jurana: „kvalita je způsobilost pro užití“.

Zákazníci si vybírají výrobky na základě požadovaných vlastností a na základě užitku, který jim produkt přinese. Proto existují kritéria kvality, které ve své knize uvádí Veber (2007) a kterými jsou:

- kvalita firmy, výrobku, ale i kvalita služeb,
- kvalita procesů a zdrojů (zařízení, prostředí v podniku),
- kvalita systému managementu (motivování, plánování, komunikování),
- kvalita projektu (návrh, koncepce).

Kvalitu lze chápat tak, že výrobek či služba neobsahují žádné vady, splňují požadavky zákazníků, jsou v souladu s předpisy, apod. Kvalita však neznamená automaticky shodu s normami, ale je potřeba brát v úvahu všechny vlastnosti výrobku či služby, které mají vliv na uspokojení potřeb zákazníka. O to více je nutné zavádět určitá opatření, aby nedocházelo ke vzniku chyb a neshod (Dvořáček, 2003).

2.3 Požadavky na kvalitu

Uživatel si vytváří názor na kvalitu na základě užitku, který mu daný výrobek poskytuje. Aby toto dokázal produkt splnit, musí disponovat určitými požadavky v rámci svých vlastností, které mají na starosti všechny oblasti podniku. Požadavky na vlastnosti (hmotných) produktů lze popsat následovně:

Výrobek je vždy vytvořen za nějakým **účelem**. Této vlastnosti se říká funkčnost produktu. Zákazníka zná smysl nákupu a uspokojuje jeho základní potřebu. Avšak to se s

rostoucími nároky zákazníků mění. Zákazník se stále více dívá i na vedlejší funkce produktu (Bednářová, 2013).

Každý výrobek je charakteristický svým tvarem, materiálem, barvou, apod. Významnost **estetické stránky** je u různých výrobků odlišná. Různě vnímáme vzhled u trička, jinak u ubrousků. Není dobré ji však opomíjet, jelikož v mnoha případech je hlavním motivem pro kupní rozhodnutí.

Dalším požadavkem je **spolehlivost**, která se u výrobku projevuje v čase. Je to schopnost výrobku plnit jakékoli funkce v různých okamžicích a zároveň by měla souviset s bezporuchovostí a bezzávadností. Jedná se o jeden z důležitých znaků kvality.

Dalším požadavkem na kvalitu je **nezávadnost**, která se týká bezpečnosti, ekologie či zdraví spotřebitele. Znamená schopnost výrobku plnit své funkce, aniž by došlo k závadě (Veber, 2007).

Neméně podstatným požadavkem, který zákazník u kvality posuzuje, je **trvanlivost** produktu. Doba, po kterou je výrobek zákazníkem používán musí být v souladu s jeho očekáváním. V dnešní době se obecně doba trvanlivosti mění a spíše se snižuje.

Výrobek má dále plnit očekávání zákazníků bez zbytečné zvýšené náročnosti s jeho **ovládáním**. Neměl by zákazníka zatěžovat svým rozměrem, hmotností či tvarem. Naopak by měl usnadňovat práci a pomoci rozvíjet schopnosti uživatelů (Bednářová, 2013).

Kvalita služby je posuzována na základě včasného a bezchybného poskytnutí služby, přizpůsobování služby podle individuálních přání zákazníků, poskytnutí služby v prostředí, které pozitivně působí na zákazníka, dostatečné odborné znalosti poskytovatele služby, o které by se měl zákazník mít možnost přesvědčit (př. certifikát na viditelném místě) a přátelské komunikace a laskavému přístupu (Veber, 2007).

Požadavky na kvalitu u služeb nelze plnit tak snadno jako u výrobků. Významnou roli zde hraje působení lidského faktoru, který má vliv na plnění potřeb zákazníků. Služba musí být provedena odborníkem, kvalitně a ve vhodném prostředí. Výhodou přítomnosti poskytovatele služeb je možnost úpravy produktu dle konkrétních potřeb zákazníka, poskytnutí produktu na míru či jeho poskytnutí s doprovodnými službami.

Co se týče kvality procesu, je nejprve nutné charakterizovat, co proces znamená. Proces je označení pro soubor souvisejících činností, který přeměňují vstupy na výstupy. Průběžným sledováním a řízením těchto procesů lze předejít vzniku problémů a nedostatků u produktu. Pro zabezpečování kvality je důležité osvojení procesního přístupu. V průběhu procesu dochází nejen k realizaci produktu, ale i k jeho vyvíjení a zlepšování. Jedině v kvalitních procesech může vzniknout kvalitní produkt (Bednářová, 2013).

2.4 Management kvality

Důvodů, proč firmy zavádějí management kvality, je mnoho. Jedním z nich je ten, že kvalita ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Pro mnoho firem je kvalita otázkou přežití (Váchal & Vochozka, 2013). Význam managementu kvality je však mnohem větší, jelikož ovlivňuje výsledky podnikání, chrání před ztrátami zákazníků, šetří materiál a energii podniku v případě provozní spolehlivosti atd. Dalším důvodem, proč nabývá na důležitosti v posledních desetiletích, je rostoucí konkurence, nárůst ekonomické globalizace či převaha nabídky nad poptávkou (Nenadál et al., 2008).

Management kvality je součástí řízení podniku. Řízení kvality (Quality Management) znamená nepřetržité zdokonalování, odstraňování chyb a nedostatků, které podniku přináší efektivnější výsledky, nižší náklady a vyšší produktivitu. Řízení kvality přineslo mnoho nových postupů pro snižování nákladů v organizacích, například snížením prostojů stroje, snížením nadprodukce, výběrem vhodných výrobních procesů atd. (Holota et al., 2016).

Ke správě a řízení kvality podniky běžným způsobem používají kontrolu kvality. Jedná se o regulační proces, pomocí kterého měříme skutečný výkon kvality, porovnáváme ji se standardy a řešíme případné neshody. Cílem tohoto nástroje je zabránit tomu, aby se zboží a služby, které nesplňují základní požadavky, dostaly ke konečnému spotřebiteli (Doležal et al., 2012).

2.5 Koncepce managementu kvality

2.5.1 Koncepce podnikových standardů

Týká se podnikových norem a vnitropodnikových předpisů, které musí dodržovat i dodavatelé daného podniku. V mnoha případech jsou daleko náročnější než požadavky ISO norem. Chybí u nich univerzálnost, tzn. nelze je aplikovat v jakémkoli odvětví a všech

typech organizací. Vychází ze základních požadavků a struktury ISO normy 9001, avšak obsahují určitá vymezení specifických požadavků pro jednotlivá odvětví. Dodržování těchto standardů bývá kontrolováno na úrovni oborů zejména metodou nezávislých auditů (Váchal & Vochozka, 2013).

2.5.2 Koncepce norem ISO

Normy ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) jsou používány bez ohledu na charakter procesů, povahu služeb a velikost podniku. Tyto normy k ničemu podniky nezavazují, mají pouze doporučující charakter. Avšak pouze do té doby, dokud firma neobdrží příslušný certifikát k těmto normám, který vydávají specializované agentury provádějící audit činnosti organizace. Dá se říct, že nejsou natolik náročná jako ostatní 2 koncepce, a ve světě jsou tyto normy nejpoužívanější. Nejznámější z nich jsou normy ISO řady 9000, přičemž řada z nich popisuje systém managementu jakosti (Nenadál et al., 2002). Základní struktura norem ISO řady 9000:

ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu kvality – základy, zásady a slovník. Norma specifikuje základní principy managementu kvality a jeho efektivního uplatňování.

ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti – požadavky. Stěžejní mezinárodní norma, podle které se provádí zavádění managementu kvality. Tato norma obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém kvality.

ČSN EN ISO 9004: Systémy managementu jakosti - směrnice pro zlepšování výkonnosti. Tato norma poskytuje návod k dalšímu zlepšování managementu kvality. Je zaměřena na vyšší cíle než předchozí normy. Nepoužívá se k certifikaci. V roce 2009 byla revidována a přinesla nový pohled na způsob řízení organizace (Bednářová, 2013).

Nenadál (2018) zastává názor, že by měly být normy revidovány mnohem častěji a rychleji, jinak bude jejich zaostávání do budoucna značným problémem. Normy ISO 9000 byly přijaty v roce 1987 a staly se součástí výrobních procesů a služeb. Jedná se o doporučení k uplatňování managementu kvality, která však mohou být následně využita jako podklad pro certifikaci. Proces certifikace obsahuje několik kroků, které je nutné splnit. Firma musí mít vypracovanou dokumentaci ke svým procesům, která se skládá z příručky kvality, směrnice a pracovních instrukcí. Příručka kvality poskytuje informace o

zajišťování systému managementu kvality a je k dispozici pracovníkům i zákazníkům. Dalším důležitým krokem je analýza současného stavu podniku a zajištění vzdělávání pracovníků. Po splnění těchto kroků může podnik požádat o certifikaci certifikační orgán. Ten zkoumá, zda je systém v souladu s požadavky normy, a to prostřednictvím certifikačního auditu. Certifikát je firmě vystaven na tři roky. Po skončení platnosti je nutné provést recertifikaci. V době platnosti certifikátu se navíc provádí dozorový audit (Malík, 2014). Audity jsou předem ohlášeny a plánovány. Zavedení systému a získání certifikace je složitý proces, který může trvat i několik let. Složitě na tom je nejen vytvoření samotné dokumentace, ale také implementace změn do praxe (Blecharz, 2011).

Stamatis (2012) uvádí, že zavedení a prvotní certifikace systému managementu kvality je pro firmu náročné jak z finančního, tak i časového hlediska. Je důležité, aby firma vyčlenila dostatek času na seznámení zaměstnanců s požadavky dané normy. To, jaká doba bude potřeba, záleží například na velikosti podniku či způsobu zavádění. Pokud je firma odborně schopná, bude zavádět systém sama. V jiném případě lze využít externího konzultanta (poradenskou firmu).

2.5.3 Koncepce TQM

Alhazmi et al. (2017) definuje Total Quality Management (TQM) jako metodu řízení procesů v podniku za účelem výroby kvalitního produktu nebo služby a uspokojení potřeb zákazníků. Je považován za nejvíce komplexní, jelikož podle něj se kvalita daného podniku týká všech a všeho, co s podnikem souvisí (Vašítková, 2008).

Rosse (2017) uvádí, že pokud chce podnik dosáhnout trvalého zlepšování kvality zboží a služeb, je důležitá integrace všech funkcí a procesů v podniku. Ústředním bodem všech úspěšných systémů TQM je poznání potřeb a požadavků zákazníků a cílem organizace je snaha o jejich naplnění.

Koncept byl vytvořen W. Edwardem Demingem. Hlavním zaměřením TQM je neustálé zlepšování kvality v oblasti produktů nebo služeb, vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a vztahů mezi spotřebiteli a podniky. Total Quality Management je manažerský přístup, který vznikl v 50. letech 20. století a od počátku 80. let 20. století je stále populárnější (Dahlggaard et al., 1997).

Podle Grainera (2000) jde o určitý způsob myšlení o cílech a plánech organizace, lidech, jednotlivých procesech, na základě kterého lze říct, že jsou správné věci provedeny bez oprav správně a ve správném čase. Hlavní myšlenkou TQM je angažovanost všech pracovníků a silné zaměření na zákazníka, kvalitu výrobků a služeb. TQM je použitelný pro jakoukoli organizaci bez ohledu na velikost, od velkých nadnárodních společností po malé a střední podniky, od soukromých po veřejnost. Aby organizace byla skutečně efektivní, musí každá její část řádně spolupracovat na dosažení stejného cíle, přičemž platí, že každá osoba a každá činnost se navzájem ovlivňují (Lang, 2007).

Každý člověk v organizaci – od pracovníků na základní úrovni až po management – má odpovědnost za kvalitu produktů a služeb. Zaměstnanci se však mohou zapojovat pouze tehdy, pokud management vytvoří správné pracovní prostředí. Vedení by mělo hrát klíčovou roli při vytváření jasně budoucí vize podniku, rozvoji společných hodnot, budování důvěry a odstraňování strachu a povzbuzování otevřené komunikace (Talib, 2013).

Model Excellence EFQM

Model EFQM (European Foundation for Quality Management) je především založený na myšlence, že spokojenost zákazníků je dosahována prostřednictvím politiky a strategie řízení lidí, zdrojů a procesů, což nakonec vede k obchodním výsledkům. V 80. letech 20. století se 14 předních evropských společností rozhodlo spojit své síly se stejným záměrem, a to vyvinout nástroj, který by zvýšil konkurenceschopnost evropských organizací. Model podporovaný Evropskou komisí byl založen v roce 1989. Mezi zakládající členy EFQM patří známé společnosti jako Robert Bosch, Nestlé, Phillips, Renault, Volkswagen atd. První evropská cena za kvalitu byla udělena v roce 1992. Od té doby byl model pravidelně přezkoumáván a aktualizován (Kubíčková & Rais, 2012).

V modelu EFQM je důležitý pojem excelence. Může být definována jako vynikající praxe v řízení organizace a dosahování výsledků na základě základní koncepce. Pomáhá určit cíle společnosti a poskytuje pokyny, jak je dosáhnout (Nenadál, 2018).

Model excelence je systém založený na devíti kritériích. Skládá se z pěti „předpokladů“ a čtyř „výsledků“. Kritéria předpoklady říkají, co organizace dělá. Kritéria

výsledky ukazují, čeho organizace dosahuje. Model také ukazuje, jak je těchto devět kritérií vzájemně propojeno (Rašovská & Ryglová, 2017).

Vedení – v podniku jsou přítomni lídři, kteří rozvíjejí vizi a poslání podniku a zároveň jdou příkladem svým zaměstnancům s cílem zlepšovat dobrou pověst organizace. Zaměřují se na hodnocení dosažených výsledků, aby v budoucnosti docházelo ke zvyšování výkonnosti.

Pracovníci – jedná se o to, jak společnost využívá potenciál svých zaměstnanců k neustálému zlepšování podnikání. S tím souvisí školení zaměstnanců, hodnocení pracovníků, efektivní rozvoj lidských zdrojů, komunikace a odměny a uznání.

Politika a strategie – definuje, jak obchodní jednotky realizují své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany. K tomu napomáhá vypracování příslušných politik, cílů, plánů a procesů (Bednářová, 2013).

Partnerství a zdroje – dalším kritériem jsou partnerství a zdroje. Excelentní společnost podporuje dodavatelské partnerství s výhodnými vztahy. Mezi zdroje, které jsou využívány, patří lidské a finanční zdroje, materiál, technologie, atd.

Procesy – zahrnují identifikaci, návrh a řízení procesů zapojených do výroby s důrazem na dosažení vyšších hodnot pro zákazníky a další zainteresované strany.

Pracovníci – výsledky – excelentní organizace by měly dosahovat a trvale udržovat vynikající výsledky s ohledem na potřeby svých pracovníků.

Zákazníci – výsledky – jedná se o vnímání produktu zákazníkem, což vyžaduje vyhodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím průzkumů a rozhovorů. Měřítkem těchto výsledků a úspěšnosti je věrnost zákazníků a podíl na trhu.

Klíčové výsledky výkonnosti – čeho společnost dosahuje ve vztahu k plánovanému podnikání (Malach et al., 2004).

2.6 Náklady na kvalitu

Nejdříve je důležité objasnit pojem náklady. Synek et al. (2015) definuje náklady jako spotřebu ekonomických zdrojů vyjádřených v penězích za určitým účelem. Existuje dvojí pojetí nákladů, které se promítá do jejich rozdílného zachycování. Jedno pojetí je

používáno ve finančním účetnictví a druhé v manažerském. Manažerské účetnictví je určeno pro manažery, kteří ho používají v řízení. Finanční účetnictví charakterizuje náklady jako částku, kterou společnost vynaložila, a která souvisí s úbytkem aktiv, či naopak růstem závazků (Hinke & Bárková, 2011).

Náklady na kvalitu – suma výdajů spojené se zabezpečením kvality produktů, které musí vynaložit výrobce, zákazník a společnosti (Nenadál et al., 2008). Náklady na kvality jsou důležitou součástí ekonomického řízení podniku. Jedná se o součet nákladů vynaložených na úhradu ztrát z nekvalitních výrobků a služeb. Jsou důležitým faktorem, který významně působí na ekonomiku kvality. V podniku jsou tyto náklady běžné sledovány.

Aby došlo ke zlepšení kvality v podniku, musí organizace brát v úvahu náklady spojené s dosahováním kvality, protože cílem programů neustálého zlepšování je nejen splnit požadavky zákazníků, ale také to za co nejnižší náklady. Snížení těchto nákladů je možné pouze tehdy, pokud jsou identifikovány a změřeny (Summers, 2003).

Kvalita je nerozlučně spojena se ziskovostí. V posledních deseti letech vedly zlepšené techniky kvality a technologické pokroky v kontrole kvality k vyšší úrovni kvality produktů jak ve zpracovatelském průmyslu, tak v oblasti služeb. Gryna & Juran (2001) konstatoval, že organizace s vysokou úrovní kvality, hledají kompromisy, pokud jde o prodejnost a náklady na kvalitu. Je tudíž zapotřebí umět posoudit všechny aspekty nákladů souvisejících s kvalitou a najít rovnováhu mezi náklady na kvalitu, ziskovostí a konkurenceschopností produktů. Náklady prostupují téměř veškerými oblastmi a činnostmi probíhajícími v podniku. K poznání nákladů dané společnosti, k jejich evidenci a měření, slouží efektivní nástroje a postupy.

2.7 Náklady na kvalitu u výrobce

Veškeré zdroje k zajištění určité kvality u výrobků představují náklady pro výrobce. Každý z nich se snaží o co nejnižší vynaložené náklady skrze monitoring nákladů. Mezi nejefektivnější metody, pomocí kterých lze odhalit neshody, a které mohou přispět ke zlepšování kvality, patří:

- model PAF

- model COPQ
- model procesních nákladů

Metoda PAF

Podle této metody dělíme náklady na plánované a neplánované. Do první kategorie patří náklady na prevenci a náklady na hodnocení. Neplánované náklady jsou děleny na výdaje na interní vady a výdaje na externí vady (Karadgi, 2014).

Náklady na prevenci – vynaložené prostředky na činnosti spojené se snižováním rizika výskytu neshod, což zároveň vede ke zvyšování kvality. Nejčastějšími položkami zde jsou výdaje preventivního charakteru – náklady na poradenskou či konzultační činnost externích společností, vzdělávání či školení pracovníků, procesy zlepšování

Náklady na hodnocení – náklady, které vzniknou z důvodu potřeby kontrolovat produkty a služby, aby bylo zajištěno dodržování standardů kvality a požadavků na výkon. Mezi náklady na hodnocení můžeme zahrnout náklady kontrolu dokumentace procesů, nákup a údržbu ovládacího zařízení či testování v terénu (Holota et al., 2016).

Pokud v podniku dochází ke zvyšování kvality, znamená to, že náklady na hodnocení a náklady na vady jsou čím dál nižší. Na druhou stranu současně s rostoucí úrovní kvality se zvyšují náklady na prevenci.

Výdaje na interní vady - interní náklady představují náklady vynaložené na nápravu všech neshod zjištěných před dodáním produktu zákazníkovi. Do této kategorie spadají následující náklady:

- náklady na přepracování, opětovné zpracování, opakování testů;
- prostoje;
- analýza poruch za účelem nalezení příčiny.

Výdaje na externí vady představují náklady vynaložené na nápravu neshod zjištěných po dodání produktu příjemcům. Do této kategorie spadají následující náklady:

- reklamace zákazníků,
- sankce za zpoždění dodávek,

- náhradní díly,
- záruční servis (Cokins, 2006).

Model COPQ

Ukazuje dopad nekvalitního materiálu, výrobků či snížené kvality u služeb na růst nákladů (Sower, 2011). COPQ jsou definovány jako celkové ztráty způsobené nedokonalými produkty a procesy společnosti, které neodpovídají požadavkům zákazníků. Za přednost modelu lze považovat soustředěnost výhradně na ztráty. Usiluje o to, aby podniky zaznamenávaly veškeré podstatné náklady vzniklé v důsledku nesplněných nároků zúčastněných stran, hledaly příčiny úbytku financí a podnikaly kroky vedoucí ke zlepšování. Náklady vznikají v případě, že je nutné napravit vady, které se objevily po provedení úlohy, aby bylo dosaženo požadovaných specifikací. První, kdo se věnoval nákladům spojených se špatnou kvalitou a tím, jaký vliv mají na společnosti, byl J. M. Juran.

Měření a vykazování nákladů na kvality by mělo být považováno za důležitý bod pro dosažení vysoké kvality. Mít k dispozici tyto informace umožňuje organizaci určit potenciální úspory. Náklady na nízkou kvalitu (COPQ) jsou definovány jako náklady spojené s poskytováním výrobků nebo služeb nízké kvality. Existují 4 základní skupiny výdajů:

- na externí vady
- interní vady
- promrhané investice a příležitosti
- škody na prostředí (Blecker et al., 2014).

Model procesních nákladů

Celkové řízení kvality (TQM) vyžaduje řízení nejen výstup, ale i procesů. To je zásadní bod pro zlepšení kvality a produktivity ve výrobním a servisním podniku. Každá osoba v organizaci přispívá k procesu a pracuje v něm a každý proces by měl mít určeného vlastníka procesu, který je odpovědný za účinnost tohoto procesu.

V současné době je v systému managementu kvality spíše využíván model PAF, jelikož model procesních nákladů je definován jako vyšší stupeň monitorování. Hodí se

více ke koncepci TQM, která se mimo jiné orientuje i procesy. Model procesních nákladů se na rozdíl od modelu PAF již nezaměřuje na zachycení celkových nákladů na kvalitu celého projektu, ale na náklady na kvalitu konkrétního procesu. V některých průmyslových odvětvích, jako je stavebnictví, není model PAF vhodný k identifikaci a měření nákladů na kvalitu, proto je využíván právě tento model. Výhodou tohoto modelu je, že může být vyvinut pro jakýkoli proces v organizaci. Pomocí vývojového diagramu identifikuje všechny činnosti a parametry v procesu, které mají být sledovány (Nenadál et al., 2002). Model předpokládá rozdělení nákladů do dvou skupin:

- náklady na shodu – jsou skutečné procesní náklady, které je nutné vynaložit k vykonání daného procesu,
- náklady na neshodu – jsou náklady na selhání spojené s procesem, který není provozován podle požadované normy (Lari & Asllani, 2013).

2.8 Audit kvality

Audit kvality je nezávislé hodnocení správnosti nastavení činností v podniku a zaznamenávání jejich výsledků. Jeho prostřednictvím lze zjistit případné neshody v systému řízení a rovněž je považován za užitečný nástroj ke zlepšování kvality. Nejčastěji využívanými audity jsou provozní audit, finanční audit či audit řízení. Existují tři druhy auditu, kterými jsou:

- **produktový audit** – zde se jedná buď o hmotné výrobky či nehmotné produkty, např. službu. Auditem výrobku se prověřuje jakost určitého produktu, aby bylo možné zjistit, že kvalita výstupu odpovídá přáním zákazníka. Dále se můžeme zabývat auditem služby za účelem ověření míry dosažení stanovených cílů či plnění požadavků zákazníka. U auditu služby se zaměřujeme na průběh služby nebo výsledek služby (uspokojení zákazníků).
- **Procesní audit** – analyzuje vybrané relevantní procesy v organizaci. Uskutečňuje se jak ve všech aktivitách podniku, tak i na všech stupních organizace. Jeho cílem je nalézt přednosti či slabé stránky, které by mohly mít dopad na výkonnost. V případě nalezení odchylek jsou navrženy doporučení k jejich optimalizaci.

- **Systémový audit** – vyhodnocuje se efektivnost systému managementu jakosti v daném podniku dle veškerých prvků ISO 9001 (Malík, H. V., 2014).

2.8.1 Typy auditů

Interní audit – audit prováděný organizací pro své účely. Interní audit vykonává skupina sestavená z pověřených a kompetentních auditorů, pracovníků podniku z jiných oddělení, čímž je zajištěna objektivita.

Externí audit 2. stranou – dokumentovaný a systematický proces, kterého se mohou účastnit osoby, které uplatňují v organizaci svůj zájem. Využívá se v případě, že chce zákazník získat podrobnosti o kvalitě výrobků a služeb a rozhoduje tak o budoucích vztazích či spolupráci. S plánovaným auditem a jeho výsledcích musí být dodavatel seznámen, aby mohl uskutečnit potřebné kroky k odstranění zjištěných nedostatků.

Externí audit 3. stranou - tento audit je prováděn akreditovanou nestrannou organizací, konkrétně pracovníky s odbornou způsobilostí a odpovídající praxí. Cílem dané firmy je zjistit, zda má společnost zavedený systém managementu kvality a zda dodržuje stanovené požadavky. Po jeho absolvování obdrží podniky certifikáty přímo od akreditovaných a certifikačních společností (Drastich, 2011).

2.9 Dokumentace systému managementu kvality

Organizace musí mít dokumentovaný systém QMS podle norem ISO 9000 a 9001v případě, že se rozhodne o jejich přijetí. Uplatňovaný systém musí být udržován a musí být neustále zlepšována jeho efektivnost (Madar et al., 2004). Způsob dokumentace si může stanovit sama, avšak obsah a základní požadavky by měly odpovídat normám ISO. Normy upřesňují, co má být v dokumentaci obsaženo. Základní struktura dokumentace může obsahovat dvě až tři vrstvy dle velikosti organizace či složitosti procesů (Veber, 2007). Velmi často je využívána pyramida rozdělená do tří částí, seřazená dle důležitosti.

Příručka kvality – je dokument nejvyšší úrovně, který se týká celého podniku. Měla by obsahovat politiku kvality (směr společnosti), rozsah systému managementu kvality (jaké části jsou zahrnuty v systému řízení kvality), procesy (klíčové činnosti), odpovědnost managementu (kdo je zapojen do QMS a jeho odpovědnost). Pokud není možné zahrnout některé části do systému řízení kvality, musí obsahovat informace, které

požadavky byly vyloučeny. Dále jsou v ní stanoveny cíle kvality. Příručka by měla být vytvořena individuálně pro každou organizaci a měla by obsahovat informace o systému managementu kvality a odkazy na dokumenty na nižších úrovních.

Politika kvality - zobrazuje, co znamená kvalita pro danou společnost. Politikou kvality organizace specifikuje strategické směřování ve vztahu ke kvalitě. Může obsahovat podrobný popis systému managementu kvality, ve většině případů ale odkazuje na dokumenty nižší úrovně. Její informace jsou k dispozici zaměstnancům i zákazníkům. Je vytvořena vrcholovým vedením platná pro celou organizaci, aby si každý pracovník byl vědom toho, jaké jsou cíle managementu v oblasti kvality (Juran & De Feo, 2010).

Cíle kvality - jsou součástí politiky kvality. Cíle kvality by měly být měřitelné a v souladu s politikou kvality a očekávání zákazníků. Měly by přispívat ke zvyšování spokojenosti zákazníků. ISO 9001 vyžaduje, aby cíle byly známy všem pracovníkům. Ti musí především pochopit, jak cíle souvisí s jejich prací a jak se mohou podílet na dosahování kvality.

Směrnice systému managementu kvality – představují druhou úroveň dokumentace. Jejich účelem je zavést postupy, které zajistí, že činnosti a aktivity společnosti budou v souladu s požadavky norem. Mohou mít formát textu či strukturovanější formát (tabulky, postupové diagramy, apod.). Jedná se o pracovní postupy, které navazují na kapitoly z Příručky kvality. Konkrétním příkladem je například bezpečnostní řád.

Pracovní pokyny a ostatní dokumenty - pracovní pokyny mohou být součástí pracovních postupů, nebo je na ně v postupech odkázáno. Poskytují podrobnější informace o tom, jak se určitá činnost provádí. Ve většině případů však pokrývají stejné prvky a jsou stejně strukturovány. Jedná se o instrukce k provedení práce týkající se konkrétních funkcí.

Všechny zásady, postupy a související údaje musí být nejen zdokumentovány, ale i připraveny kdykoli ke kontrole. Odpovědností zaměstnanců je dodržovat pokyny stanovené v dokumentech kvality (Mears & Voehl, 1995).

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu systému řízení nákladů na kvalitu ve vybraném podniku. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření směřující ke zlepšení tohoto systému.

3.2 Metodika práce

Struktura práce

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje základní informace o kvalitě a požadavcích na kvalitu, obecné vymezení systému managementu kvality, zaměření na koncepce managementu kvality a náklady související s kvalitou.

Pro účely zpracování diplomové práce byla zvolena společnost Ging, s.r.o. sídlící v Českých Budějovicích. Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti, zahrnuje informace o historickém vývoji společnosti, identifikačních údajích, organizační struktuře, struktuře nabízených produktů a služeb a hlavních ekonomických rysech. V hlavní části je zhodnocen stav podniku v rámci systému řízení na kvalitu a ekonomické situace společnosti. Dále byla provedena analýza nákladů související s kvalitou a následně navrhnutá příslušná opatření.

Získaná data o podniku byla zpracována prostřednictvím grafického znázornění či ve formě tabulek v programu Microsoft Office Excel. V rámci zpracování praktické části byly využity následující metody:

Studium odborné literatury

K literární části byly využity především sekundární zdroje, kam patří odborná literatura a vědecké články z tuzemských i zahraničních zdrojů. Důležité pro vypracování práce bylo také studium norem ISO 9000 a 9001. Veškeré zdroje literatury jsou uvedeny v přehledu literárních zdrojů.

Analýza dokumentace

Podklady k praktické části práce byly získány z interních materiálů od jednatelky společnosti Ging, s.r.o. a technické manažery. Jedná se především o situační analýzu, příručku kvality či interní směrnice. Analýzou těchto dokumentů byly získány základní informace o podniku a systému managementu kvality. Některé základní informace byly získány z veřejně dostupných informací reprezentovaných na webových stránkách společnosti. Dalšími sekundárními zdroji byly údaje z výkazu zisků a ztrát, které doplnily údaje k ekonomické situaci společnosti.

Metoda komparace

V práci byla použita metoda komparace, která se zabývá srovnáním jednotlivých ukazatelů několika let. Ekonomický vývoj společnosti od roku 2011 do roku 2020 zahrnuje údaje o zisku, příjmech či celkových nákladech. Pro komparaci rovněž slouží údaje o vývoji nákladů na kvalitu. Konkrétně došlo ke srovnání vynaložených nákladů na kvalitu před implementací systému managementu kvality, při průběhu certifikace a následné recertifikace, a v neposlední řadě nákladů vynakládaných při současném udržování managementu kvality v letech 2011–2020.

Rozhovor

Důležitým zdrojem dat k vypracování diplomové práce byly rozhovory. K získání informací o firmě byl veden nestrukturovaný rozhovor s technickou manažerkou společnosti při návštěvě společnosti v Českých Budějovicích. Otázky byly vytvořeny přímo na místě na základě průběhu schůzky. Při dalším setkání s jednatelkou společnosti mi byly poskytnuty informace ke kvalitě, ekonomické situaci v podniku a nákladech vynaložených na kvalitu. Další data vzhledem k situaci a aktuálním opatřením vlády k omezenému setkávání osob musely být získány prostřednictvím telefonických rozhovorů a emailů. Touto cestou byl veden polostrukturovaný rozhovor s jednatelkou společnosti. Část otázek byla připravena předem, zbývající otázky byly doplněny na základě komunikace s jednatelkou společnosti. Polostrukturovaný rozhovor obsahoval celkem 14 otázek, které byly zaměřeny na oblast kvality v podniku. První otázky byly zaměřeny na důvody zavádění systému managementu kvality a začátky certifikace. Další část otázek se týkala

změn, přínosů a nákladů, které implementace systému firmě přinesla. Poslední část otázek sloužila ke zjištění současného stavu systému po certifikaci, tzn. produktivity zaměstnanců, efektivnosti procesů, vztahu odběratelů vzhledem ke společnosti, reklamací od klientů či rozvoje systému managementu a možných zlepšení do budoucna.

4 Charakteristika vybraného podniku

Obchodní jméno: Ging s.r.o.

Sídlo: Plánská 1854/6, 370 07 České Budějovice

IČO: 251 66 891

Právní forma společnosti: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000,-- Kč

Statutární orgán: jednatel

Jednatelka: Ing. Jaroslava Urbánková, podíl 100 %

Předmět podnikání:

- projektová činnost ve výstavbě, výkon zeměměřických činností,
- geologické práce,
- oceňování majetku pro věci movité
- geologické práce
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- hornická činnost a činnosti prováděné hornickým způsobem
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – obor činnosti: přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti

4.1 Historie

Společnost **Ging, s.r.o.** vznikla 18.9.1997 jako společnost s ručením omezeným pod obchodním názvem GEFOS-AIR, s.r.o. V průběhu následujících let se měnila jak společnost, tak i její název. Důležitými časovými milníky společnosti jsou:

18.1.1999 ...nový název společnosti (GEFOS-TRADE, s.r.o.) a změna v pozici jednatele

1.4.2011 ... změna jednatele, rozšíření předmětu podnikání

1.4.2013 ... vytvořen nový název pro společnost (GEFOS inženýring, s.r.o.)

13.4.2017 ...jmenován nový společník

1.7.2019 ... změna názvu společnosti na Ging, s.r.o.

Klíčovým milníkem pro ekonomický a personální růst společnosti se stal rok 2008, ve kterém se firma Ging, s.r.o. stala dodavatelem mandátních služeb pro firmu E.ON Česká republika. V současnosti je Ging, s.r.o. největší firmou v Jihočeském kraji z pohledu rozsahu podnikatelských aktivit a počtu zaměstnaných osob.

Firma pro HR 2020 plánovala úprav v oblasti Brand managementu – tedy nejen změna jména, ale i logotypů a celkového image společnosti. K firemnímu stylu je ve firmě používán grafický manuál, ve kterém je určeno, jak má vypadat logo, písmo a barvy a jak jej má firma využívat.

Obrázek 1: Oficiální logo společnosti Ging, s.r.o



Zdroj: Ging, s.r.o., 2021

4.2 Organizační struktura

Vzhledem k charakteru podnikání a počtu zaměstnanců lze Ging, s.r.o. považovat za malý podnik, čemuž odpovídá typ organizační struktury, tj. funkcionální. Organizační struktura společnosti Ging, s.r.o. je znázorněna na obrázku 2. Společnost zaměstnává 19 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 4 pracovníky na dohodu (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce).

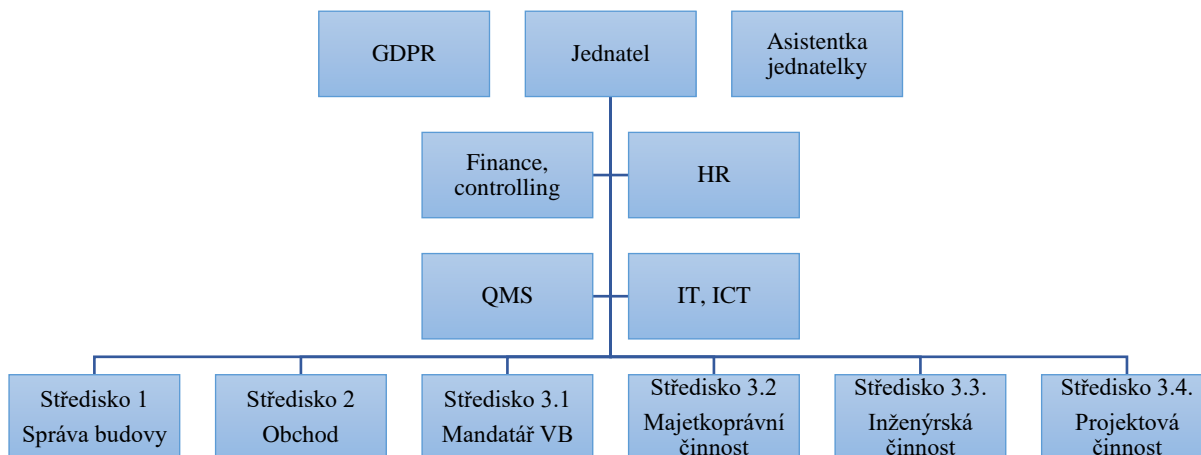
Management společnosti je rozdělen do tří úrovní:

- nižší management – zahrnuje všech 19 pracovníků,
- střední management – tato úroveň managementu momentálně ve společnosti chybí
- Top management – vrcholové vedení.

Za představitele top management je považována jednatelka společnosti, která jedná jménem společnosti a zastupuje ji navenek. Od doby vzniku společnosti vykonávala tuto činnost v zaměstnaneckém poměru. Dle nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích byl zaměstnanecký poměr k datu 30. 6. 2014 ukončen a nahrazen smlouvou o výkonu funkce. Top managementu je podřízen střední management, ve kterém

zaujímají místo vedoucí středisek. Patří sem projektoví inženýři, kteří řídí skupinu max. 5 zaměstnanců. Nižším managementem jsou ostatní zaměstnanci na pracovních pozicích v souladu s Katalogem pracovních pozic (techničtí manažeři, obchodní manažeři či manažeři správy budov, atd.). Katalog pracovních pozic je uveden v příloze 1.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Ging, s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti

4.3 Ekonomické rysy společnosti

Ve společnosti Ging, s.r.o. je účtováno v hospodářském období od 1. 4. do 31. 3. roku následujícího a je využíváno střediskového hospodaření, na jehož základě je jednodušší sledovat ziskovost zakázek a obchodních aktivit na úrovni jednotlivých středisek.

Přesto, že je tato práce zaměřena na náklady na kvalitu, na potřeby správného rozhodnutí managementu nestačí pouze jejich evidence, ale je důležité sledovat i jejich vliv na zisk, příjmy či náklady celkově. Analýza nákladů související s kvalitou by neměla být zaměřená pouze na snižování těchto nákladů. Cílem by mělo být především hledání možných zvýšení účinnosti vynaložených finančních prostředků. Sledováním a analýzou časového období u výše uvedených ekonomických ukazatelů lze najít způsoby zlepšování výsledků ekonomiky kvality. Z tabulky 2 můžeme sledovat trend ekonomického vývoje společnosti.

Tabulka 2: Ekonomický vývoj společnosti v letech 2011-2020 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	11 551	15 585	21 091	19 234	18 750	18 601	20 388	22 488	24 667	25 439
Výnosy	12 909	16 599	21 932	15 330	19 689	17 422	20 221	24 335	26 149	27 473
VH po zdanění	1 358	-3 519	700	-3 642	938	-1 026	-166	1 787	1 481	1 881
Personální náklady	2 716	4 496	5 585	5 696	5 179	5 379	5 466	7 147	9 636	9 156
Vlastní výkony	8 255	9 726	16 581	11 087	16 317	14 928	14 836	15 013	14 204	14 851

Zdroj: interní materiály společnosti

V tabulce 2 jsou znázorněny výsledky hospodaření od roku 2011 do roku 2020. V případě výnosů a hospodářského výsledku se jedná o nejvyšší hodnoty od začátku existence firmy. K rostoucím trendům sledovaných ukazatelů rostou úměrně i náklady firmy. Při detailnějším rozboru se zjistil zejména růst hodnoty subdodávek vlivem třetí strany a růst hodnoty kolků. Zvýšení těchto hodnot nemohla firma ovlivnit, jelikož se, v případě kolků, jednalo o krok ze strany státu. Ten zvýšil správní poplatky za vklady do katastru nemovitostí na dvojnásobek (platnost od 1. 1. 2020).

Firma také vykázala rostoucí trend personálních nákladů, vyjma hospodářského roku 2020. Minulý rok nedošlo ke zvýšení mezd pracovníků z důvodu nedostatku disponibilních prostředků.

Hospodářský rok 2011 a 2012 začal pro firmu velmi příznivě. V tomto období se společnost zúčastnila výběrového řízení, které vyhrála a získala zakázku významné společnosti. Ta měla přinést zisk v řádech několika milionů korun. K uskutečnění zakázky firma neměla dostatek pracovníků a vybavení, na jehož obstarání musela vynaložit velké množství nákladů. V následujícím roce došlo k nečekané ztrátě 10 milionů korun z důvodu ukončení této zakázky ze strany dozorčí rady. To poznamenalo i najaté pracovníky firmy, kteří museli být propuštěni. Ke zlepšení došlo pomocí vypsání nové zakázky od společnosti E.ON, ochotě dodavatelů odložit splatnost faktur a loajalitu klientů, což se pozitivně projevilo ve snižování ztráty ve sledovaném období 2016/2017. Až na konci hospodářského roku 2017/2018 není součástí výsledku zisků a ztrát (výsledovky) ztráta z předešlých let.

5 Systém managementu kvality

5.1 Vývoj managementu kvality

Hlavním impulsem pro zavedení Quality management systém (dále jen QMS) byla pro organizaci nová úprava legislativy v zadávání veřejných zakázek ve výběrových řízeních. Pokud má podnik zájem účastnit se výběrových řízení, jednou z podmínek je zavedení a certifikace systému managementu kvality.

Pro běžnou podnikatelskou praxi je tento krok v dnešní době téměř nevyhnutelný, jelikož zákazníci tak mohou mít k dispozici osvědčení o kvalitě služeb dané firmy. Certifikát rovněž přispívá ke zvýšení důvěry zákazníků a představuje pro firmu konkurenční výhodu nejen na českém trhu.

Do doby, než byl zaveden systém managementu kvality ve firmě Ging, s.r.o., měla oprávnění používat certifikát mateřské společnosti GEFOS inženýring. K první certifikaci systému managementu kvality dle norem ISO 9001 došlo v roce 2001.

Již v roce 2005 se společnost rozhodla zavést systém environmentálního managementu (dále jen EMS). V tomto roce se společnost také stala držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005, který se týká EMS. V roce 2011 došlo k rozšíření certifikace dle požadavků normy ČSN OHSAS 18001:2008, která zahrnuje oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato užívaná norma byla v roce 2018 nahrazena novou mezinárodní normou ČSN ISO 45001:2018. Sloučením požadavků výše uvedených norem byl ve firmě vybudován integrovaný systém řízení, který pokrývá současně více aktivit společnosti v souladu s více normami, zvyšuje přehlednost dokumentace, minimalizuje její rozsah a snižuje náklady na správu systému.

Na základě zlepšování QMS začala rovněž firma v roce 2003 uplatňovat zásady procesního řízení. V souvislosti s revizí ČSN EN ISO normy 9001:2009 byl tento přechod nutností.

5.2 Pozitiva implementace systému managementu kvality

Zavedení systému managementu kvality přináší organizacím mnoho pozitiv, ale i negativ. Mezi přínosy, které přineslo společnosti zavedení QMS, patří:

- udržení současné klientely a získání nových zákazníků,

- jednodušší získávání zakázek,
- silnější pozice ve veřejných soutěžích,
- splnění standardního kritéria ve výběrových řízeních.

5.3 Negativa implementace systému managementu kvality

Jednou z negativních stránek, která provází implementaci požadavků systému managementu kvality, jsou bezesporu finance. Firma investuje poměrně vysokou částku již při samotném zavedení systému. Tím ale investice nekončí, další náklady se pojí s následným udržováním systému. Zvýšené náklady se v konečném důsledku odrážejí v cenách poskytovaných služeb.

Při procesu zavádění systému managementu kvality firma provádí činnosti, které jsou náročnější z časového hlediska. Je potřeba zajistit dostatečný prostor pro vypracování a pravidelné přezkoumání dokumentace, a v neposlední řadě také provádění interních a externích auditů za účasti zaměstnanců.

6 Analýza současného stavu

Ve společnosti Ging, s.r.o. plně funguje QMS již několik let. V roce 2018 se firma připravovala na recertifikaci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016. Certifikát vydaný certifikačním orgánem potvrzuje, že zavedený a udržovaný systém managementu kvality odpovídá požadavkům ČSN EN ISO 9001:2016. Certifikace byla provedena u následujících činností:

- projektové a inženýrské činnosti,
- výkonu zeměměřických činností,
- činnosti technických dozorů a koordinátorů BOZP.

QMS se týká celé organizace a veškerých jejích procesů ve firmě existujících a popsanych v příručce kvality. Zahrnuje všechny funkce a střediska zobrazená v organizační struktuře. QMS je dále rozvíjen prostřednictvím stanovených principů ve firmě. V současnosti je respektováno a dodržováno následujících zásad pro efektivní systémy managementu kvality:

- zaměření a angažovanost pracovníků a jejich zainteresovanost,
- vyžadování, aby subdodavatelé plnili stejné standardy politiky kvality, které jsou zavedeny ve společnosti,
- neustálé úsilí odhalovat problémy a případně jejich následné řešení,
- soustavné sledování a vyhodnocování realizovaných procesů, ověřování shody mezi skutečností a vykázanými údaji v dokumentaci.

Kvalita je v podniku zajišťována:

- organizací veškerých procesů k uskutečnění produktu,
- dodržováním technických norem, vyhlášek a předpisů,
- řízením realizačních procesů,
- kontrolami v průběhu realizace služby mezi zainteresovanými stranami (investor, majitel firmy, banka, atd.).

6.1 Dokumentace

Pro úspěšnou aplikaci a udržení QMS má firma zpracovanou dokumentaci popisující způsoby naplnění požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016.

Cílem dokumentace je vytvoření stručných, přehledných a jednotně strukturovaných dokumentů. Dokumentace systému managementu kvality ve společnosti zahrnuje Politiku kvality a cíle, Příručku kvality, Dokumentované postupy v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2016 a další dokumenty, které pomáhají ke správnému fungování procesu.

Za evidenci a seznámení příslušných zaměstnanců se zákony a normami právě platnými odpovídají vedoucí zaměstnanci. Novému zaměstnanci je přidělen mentor, který je pověřený k zaučení pracovníka během jeho zkušební doby a poskytuje mu informace k prostudování potřebných dokumentů. Dokumentované informace jsou členěny v tabulce 3:

Tabulka 3: Hierarchie dokumentů společnosti

Řídící dokumenty	Příručka kvality
Strategické dokumenty	Politika kvality Cíle kvality

Zdroj: interní materiály společnosti

Nejvýše postaveným řídicím dokumentem je Příručka kvality. Účelem je poskytnout informace o dokumentovaném systému managementu kvality v jeho kontextu, rozsahu, struktuře procesů i dokumentace. Současně definuje zásady vytváření, udržování a zlepšování systému řízení kvality ve shodě s ČSN EN ISO 9001:2016.

Ze strategických cílů společnosti vychází Politika kvality, která je umístěna na webových stránkách společnosti a na vnitřní síti. Tento strategický dokument je dostupný všem zaměstnancům. Za stanovení a vytvoření této politiky zodpovídá vrcholové vedení - jednatelka společnosti, a za její schválení je zodpovědný management společnosti. Tyto záměry společnosti ve vztahu ke kvalitě jsou závazné pro všechny zaměstnance. Jejich chování ovlivňuje, v jaké míře dojde k naplnění politiky kvality, což je založeno na jejich osobním přístupu a aktivitě. Při realizaci procesů ve firmě se toto naplnění ve výsledku odráží na kvalitě služeb.. Veškeré nabízené služby jsou sestaveny tak, aby odpovídaly

potřebám a požadavkům zákazníků. Společnost má ve svém portfoliu tzv. „all inclusive“ nabídku, která zahrnuje:

- přípravu, realizaci stavby včetně jejího dokončení,
- koupí a zprostředkování nájmu, prodej nemovitostí či stavby,
- majetkoprávní vypořádání pozemků,
- facility management,
- zajištění peněžních prostředků pro rozvojové aktivity zákazníků, převedším prostřednictvím dotací Evropské unie.

Součástí dokumentace QMS jsou rovněž cíle kvality, které se stanovují v ročních intervalech a jsou k dispozici na vnitřní síti a v sídle společnosti. Tyto cíle jsou dostupné všem zaměstnancům, kteří jsou s nimi seznámeni jednatelem společnosti v rámci porady vedení. Jsou v souladu s teorií SMARTER (specifické, měřitelné, odsouhlasené, realistické, definované v čase, vyhodnocené a odměněné).

Pokud nedojde k naplnění cíle do stanoveného termínu, přesouvá se do nového období. Každý rok se nastavují nové cíle a jsou vyhodnocovány cíle staré. Jsou stanoveny na základě příležitostí (CSR, výroba, oblast obchodu a marketingu, GDPR, IT, personální oblast) a rizik.

Výše uvedené dokumenty se hierarchicky řadí do první úrovně. Druhou úroveň tvoří technicko-organizační postupy, které detailně popisují jednotlivé postupy dle interních směrnic a v souladu se zákony, a poskytují přehled o odpovědnostech odborných úseků organizace. Na nejnižší úrovni dokumentace se nachází záznamy, které informují o dosažených výsledcích s cílem ověřit skutečně provedené činnosti.

Na zmíněné dokumenty navazuje dalších 21 typů dokumentace zlepšující systém managementu kvality organizace, a to například:

- situační analýza, jejíž součástí je SWOT analýza, VRIO analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil,
- průběžně aktualizované organizační schéma podniku,
- nařízení jednatele,
- katalog pracovních pozic,

- program interních auditů,
- vnitropodnikové směrnice,
- směrnice GDPR, atd.

Vnitropodnikové směrnice specifikují, jaké jsou v podniku procesy a jak fungují. Poskytují informace o benefitech, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům (například jak je možné benefity získat). Tyto směrnice jsou pravidelně doplňovány a aktualizovány.

V kontextu obchodních vztahů se společností Ging, s.r.o. dochází ke zpracování údajů obchodních partnerů dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob. Ve společnosti nebyla zřízena funkce pověřence, ale v souvislosti s nařízením byla jmenována odpovědná osoba za GDPR. Zdroje obchodních partnerů, potencionálních partnerů či vlastníků dotčených nemovitostí v rámci inženýrské činnosti a majetkoprávního vypořádání jsou získávány buď od subjektů osobně (kontaktní údaje) nebo z veřejně přístupných rejstříků, evidencí a seznamů (např. obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, katastr nemovitostí, insolvenční rejstřík), a to za např. účelem vytváření dokumentů daňových, účetních, právních, apod.

6.2 Systém managementu a jeho procesy

QMS se týká celé organizace a veškerých procesů, které ve firmě existují. Řízení kvality procesů zahrnuje tři fáze:

- a) plánování procesů
- b) řízení procesů
- c) zlepšování procesů

Návrhové a vývojové procesy ve firmě neprobíhají. Plánování procesů je fází, kterou má v rukou vedení. V rámci plánování jsou určovány požadované vstupy a výstupy z procesů, potřebné zdroje, odpovědnosti a pravomoci, příležitosti a rizika, vhodná opatření pro řešení rizik, metody pro monitorování a měření procesů a v neposlední řadě příležitosti pro zlepšování nejen procesů, ale i systému managementu kvality. Společnost identifikovala procesy probíhající ve firmě, které rozdělila do tří skupin. Tyto procesy jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Členění procesů ve společnosti

Řídící procesy	Hlavní procesy	Podpůrné procesy
Vize	Marketing a obchod	Finance a controlling
Cíle	Nakupování	Správa majetku
Strategie	Řízení lidských zdrojů	IS / IT
	Výroba a poskytování služeb (realizace produktu)	Zajištění kvality služeb vč. GDPR

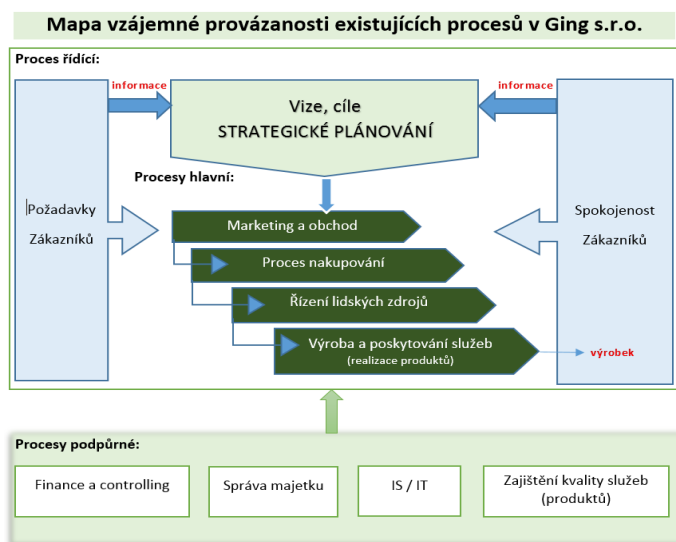
Zdroj: interní materiály společnosti

Jednotlivé procesy jsou uvedeny v Příručce kvality. Jedná se celkem o 11 procesů, které jsou rozděleny na řídicí, hlavní a podpůrné. Každý proces uvedený v tabulce má vlastní procesní kartu. Tato karta je strukturována do několika oblastí:

- Název a cíl procesu
- Vlastník procesu
- Vstup
- Proces
- Výstup
- Uživatelé
- Měřitelné ukazatele
- Dokumentace – TOP (technicko-organizační postupy).

Vizi a strategii vytváří vedení společnosti. Strategie se stanovuje na tři roky a je v souladu se zaměřením organizace. Vzájemná provázanost procesů a činností je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3: Mapa procesů ve společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Procesní mapa přehledně zobrazuje klíčové prvky procesu, které jsou důležité pro fungování podniku. Společnost realizuje takové procesy, které uskutečňují požadavky zákazníka do podoby služeb vedoucí ke spokojenosti zákazníka.

6.3 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem, jelikož mají velký vliv na produktivitu a vykazování zisků. Patří sem zaměstnanci a obchodní partneři, tzn. dodavatelé a odběratelé materiálů a služeb. Proces řízení lidských zdrojů lze rozdělit na několik částí:

a) získávání zaměstnanců

Nového zaměstnance přijímá formou osobního pohovoru jednatelka společnosti na základě životopisu. Hledání vhodného uchazeče probíhá formou inzerce na webových stránkách, přímým oslovením jedince či nabídkou jednatelky v rámci jejího působení na univerzitě v Českých Budějovicích. Kromě obecných požadavků (organizační schopnosti, znalosti právní legislativy, atd.) firma vymezila i specifické požadavky na uchazeče, které jsou obsaženy v dokumentu „Popis pracovního místa“. Dokument je pro ukázkou k dispozici v příloze 3. Dle zjištěných informací není jak ve středním, tak i nižším managementu dostatek pracovníků.

b) přijetí a adaptace zaměstnanců

Po dobu adaptace je novému pracovníkovi přiřazen mentor (zaměstnanec s praxí), který pomáhá novému zaměstnanci a seznamuje ho s pracovním prostředím.

c) průběh pracovního poměru

Zaměstnanec pobírá měsíční mzdu, která je členěna na fixní a pohyblivou složku. Pohyblivá složka je ve formě osobního ohodnocení, o kterém rozhoduje přímý nadřízený.

Výše pohyblivé složky mzdy: od 3 000,-- do 5 000,-- (v závislosti na pracovní pozici)

Pracovní doba: 40 hodin / týden

Součástí pohyblivé složky mzdy jsou i roční prémie, které jsou vypláceny v individuální výši v případě, že firma plní své finanční plány. Dále má zaměstnanec možnost využít benefity společnosti, které mají sloužit k motivaci zaměstnanců. Benefitní systém zahrnuje:

- Stravenky Gastro Pass
- Mobilní telefon, počítač a služební automobil pro osobní užívání
- 5 týdnů dovolené
- Sick-days v počtu 6 dní

d) školení, vzdělávání mentoring, zvyšování kvalifikace

Firma si uvědomuje potřebu zvyšování kvalifikace a neustálého rozvoje zaměstnanců. Management společnosti proto vyhotovuje 1x ročně program pravidelného školení a vzdělávání zaměstnanců formou interního školení. Externí školení probíhá v ojedinělých případech, překážkou je například výše účastnického příspěvku za jeden den školení.

e) procesy, vedoucí ke splnění zákonných povinností ve vztahu k řízení lidských zdrojů

- ochranné pracovní pomůcky

- plán BOZP

- plán preventivních lékařských kontrol

Zdroje společnosti:

K dosažení cílů kvality a naplnění požadavků zákazníka je potřeba zajistit potřebné zdroje. Lidé jsou tím nejdůležitějším faktorem, jelikož ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb.

Lidské zdroje jsou členěny na externí (obchodní partneři) a interní (zaměstnanci, či interní a externí současně (majitelka firmy). Firma dále dělí své zdroje následovně:

- a) Materiálové povahy – patří sem hmotný, nehmotný majetek a spotřební materiál.
- b) Nemateriálové povahy – mají provozní charakter, například dodávka energií, leasingové služby, atd.
- c) Finanční zdroje – dělí se na cizí a vlastní.

6.4 Přezkoumání managementu kvality

Systematické přezkoumání managementu kvality slouží k tomu, aby firma mohla řídit výkonnost svých procesů. QMS přezkoumává vedení společnosti jednou za rok. Předmětem zkoumání je jeho efektivnost, hodnocení naplňování politiky a cílů kvality a nutnosti změn. V případě plánovaných změn je přezkoumáno, zda změny nenaruší současný systém řízení a stanoví se, jakým způsobem budou zabezpečeny finanční, organizační, personální a technické zdroje pro případné změny. Mezi vstupy pro přezkoumání systému managementu patří spokojenost zákazníka, výsledky auditů, neshody a nápravná opatření či přiměřenost zdrojů. Výstupem jsou různá opatření související s potřebami zdrojů či příležitostmi ke zlepšení. Zjištěné výsledky jsou dokumentovány a vyhotovený zápis je projednán s vedením firmy. Odpovědnost za zápis nese manažer kvality.

K posouzení fungování QMS neslouží pouze jeho přezkoumání, ale i interní audity.

Interní audit

Za uskutečnění interních auditů odpovídá manažer kvality. Dohlíží se především na to, zda QMS je v souladu s mezinárodními normami ISO 9001 a zda je na této úrovni

udržován. Hlavním cílem interních auditů je prověření účinnosti a funkčnosti systému. Audit je každoročně plánován nebo se uskutečňuje z mimořádných důvodů (například změna dodavatele, produktu, kvality produktu či z důvodu změn v organizačním uspořádání). Podle rozsahu auditu probíhá systémový, procesní nebo následný audit QMS (následný audit - pokud na základě předchozího auditu musí dojít k přezkoumání účinnosti nápravných opatření).

Řízení neshodných výstupů

Neshodný produkt představuje produkt, který není v souladu s požadavky a přáním zákazníka či s legislativními a technickými předpisy. Jedná se například o nedodržení stanovené kvality, ceny, termínu dodání, apod.

Neshodný produkt může vzniknout ze dvou důvodů:

- Vlastní činností – činnost vykonávají zaměstnanci firmy prostřednictvím vlastního technického vybavení
- Činností externího subdodavatele – činnost vykonává externí firma či osoba pověřená jménem společnosti Ging, s.r.o. předávat činnost zákazníkovi.

Společnost proto plánuje opatření pro řešení rizik a příležitostí, která jsou přímo úměrná možnému dopadu na shodu produktů. Opatření jsou vždy spojena s náklady, proto při rozhodování o přijetí daného opatření firma porovnává náklady na krytí ztrát a náklady na zavedení potřebných opatření. Rizika, kterým se nelze vyhnout a eliminovat je, jsou v rámci finančních možností společnosti buď ponechána ve zbytkových rizicích a firma je povědomě nese, či jsou přenesena, například pojištěním.

7 Náklady na kvalitu

7.1 Vývoj nákladů na kvalitu

Tato část se zaměřuje na náklady, které ovlivňují kvalitu v podniku. Společnost neměří a nevyhodnocuje výdaje vztahující se ke kvalitě dle existujících modelů v odborné literatuře. Společnost se řadí k malým a nevýrobním podnikům, z čehož vyplývá i pojetí členění nákladů, jejich sledování a způsob řízení. Náklady jsou tedy zaznamenány pouze dle toho, na co jsou využity. Náklady spojené s řízením kvality jsou uvedeny v grafu 1, který znázorňuje devítiletý vývoj těchto nákladů.

Graf 1: Vývoj nákladů na kvalitu v letech 2011-2020



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti

V grafu 1 můžeme sledovat výši nákladů na kvalitu v podniku od prvotní certifikace až do roku 2020. V roce 2011 byly náklady spojené s kvalitou nejvyšší, jelikož firma zaváděla certifikaci systému managementu kvality dle norem ISO 9001:2009. Konkrétní náklady, které s certifikací souvisely, budou podrobněji rozepsány v kapitole 7.2 Náklady na certifikaci. Od roku 2012 do roku 2017 nedošlo k výraznému kolísání hodnot nákladů, jelikož se jedná o období mezi prvním auditem a recertifikací. V tomto období firma vynakládala náklady související s udržováním systému managementu kvality.

Ke zvýšení nákladů došlo o rok později z důvodu recertifikace systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016. Firma musela vynaložit výdaje na činnosti související s tímto procesem. V roce 2019 firma věnovala pozornost udržování systému managementu kvality, přičemž náklady byly již nižší než v předchozím roce, jelikož zde nebylo nutné vynakládat finanční prostředky na poplatky certifikačnímu orgánu. V roce 2020 náklady vynaložené na udržování managementu kvality vzrostly pouze nepatrně.

V následující části se zaměřím na detailnější popis a rozbor nákladů na kvalitu v podniku.

7.2 Náklady na certifikaci systému managementu kvality

Za mezinárodně uznávaný fakt, že systém managementu kvality je v souladu stanovenými specifikacemi, je považována certifikace. Prvním krokem, který souvisí se zavedením a prvotní certifikací systému managementu kvality dle normy ISO 9001, jsou jednorázově vynaložené náklady. Na základě jejich výše společnost zvažuje, zda podstoupit proces certifikace či nikoliv. Společnost Ging, s.r.o. se pro ni rozhodla v roce 2011. Z časového hlediska trvala příprava na certifikaci společně se samotnými certifikačními procesy zhruba 1,5 roku. Z finančního pohledu společnost evidovala náklady specifikované v tabulce 5.

Tabulka 5: Výše jednorázových nákladů vynaložených společností Ging s.r.o. na zavedení a prvotní certifikaci managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009 v roce 2011 (v Kč,-)

Typ nákladu	Částka
Certifikace systému	65 000,--
Administrativní poplatek za provedení certifikace externí autoritou	15 000,--
Personální náklady manažera kvality	225 000,--
Náklady na proškolení vlastních zaměstnanců (příprava materiálů, pronájem prostor pro školení)	10 000,--
Externí školení manažera kvality na získání kvalifikace pro realizaci auditů	45 000,--
CELKOVÉ NÁKLADY	360 000,--

Zdroj: : zpracováno dle interních materiálů společnosti

K dosažení certifikovaných systémů managementu je zapotřebí oslovit certifikační orgán, který firmě certifikát vydá. Jelikož společnost vykazovala v hospodářském roce 2010/2011 kladný výsledek hospodaření, mohla na zavedení norem ISO vymezit dostatek peněžních prostředků. První certifikaci ve společnosti Ging, s.r.o. provedla firma Stavcert Praha, s.r.o., která smluvně stanovila výši položky „Certifikace systému“. Cena se odvíjí od obrátu a počtu zaměstnanců dané společnosti a zároveň se zohledňuje rozsah prováděné certifikace. Položka „Administrativní poplatek za provedení certifikace“ zahrnuje náklady na vystavení certifikátu ve fyzické formě. S nově zavedeným systémem řízení kvality bylo seznámeno a proškoleno celkem 20 zaměstnanců. Náklady na proškolení jednoho zaměstnance činily 18 000 Kč.

Pro zavedení managementu kvality firma nevyužila poradenskou firmu či externího konzultanta, kteří se podílejí na vytvoření dokumentace. Firma je dostatečně odborně schopná, aby si potřebné záležitosti související se zavedením managementu kvality zajistila sama. Firma dokáže reagovat na změny v legislativě a normách, má vypracovanou dokumentaci, zajistit pravidelné interní audity a vzdělávat pracovníky. To znamená, že v tomto ohledu ušetřila na nákladech.

Společnost dále provedla vyčíslení nákladů souvisejících se zavedením systému managementu kvality a jeho certifikací. Jak uvádí tabulka 5, nejnákladnějším opatřením byly personální náklady manažera kvality, které tvoří více než 50 % z celkově vynaložených nákladů. Tyto náklady zahrnují jeho mzdu, odvody SP a ZP a čas věnovaný zavedení systému. Druhou nejdražší a významnou položkou byly náklady na certifikaci systému. Velká část nákladů byla vydána i v souvislosti s požadavky legislativy – povinná školení zaměstnanců. 13 % z vynaložených nákladů tvořilo externí školení manažera kvality. Manažer kvality je v podniku pouze jeden. Zastává funkci jak manažera kvality, tak i interního auditora. Představitel vedení pro kvalitu je rovněž jediný, a to jednatel. Interních auditorů má Ging, s.r.o. několik již 3 roky.

7.3 Náklady po certifikaci systému managementu kvality

Tabulka 6: Přehled nákladů v období mezi prvním auditem a recertifikací, kdy pozici interního auditora a manažera kvality vykonávala jediná osoba v pozici jednatelky společnosti (v Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personální náklady	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Provozní náklady	31 000	24 000	22 000	18 000	19 000	38 000
Náklady na audit	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Konzultace a poradenství	2 500	5 000	4 000	4 500	3 300	5 000
Nepřímé náklady	150	490	1 200	590	1 500	3 500
CELKOVÉ NÁKLADY	76 650	72 490	70 200	66 090	66 800	89 500

Zdroj: : zpracováno dle interních materiálů společnosti

Z tabulky 6 lze vidět jednotlivé zastoupení složek přímých nákladů a součet nepřímých nákladů po první certifikaci systému managementu kvality. Přímé náklady se skládají z personálních nákladů, provozních nákladů a nákladů vynaložených na konzultace a poradenství. Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou provozní náklady. Konkrétně

náklady na pronájem a provoz osobních automobilů jsou vedle personálních nákladů druhým nejvyšším firemním nákladem. Zaměstnanci firmy v rámci své pracovní náplně využívají služebních automobilů. Firma má podepsanou rámcovou smlouvu s leasingovou společností LeasePlan Česká republika, s.r.o. na odběr vozidel formou operativního leasingu. Pokud není žádné OA k dispozici, využijí zaměstnanci soukromá vozidla pro pracovní účely. Pro hospodářský rok 2020 bylo naplánováno managementem firmy provést obměnu 3 osobních automobilů na leasing, což se projevilo i v nákladech. Ve struktuře provozních nákladů zaujímají rovněž podstatný podíl náklady na audit. Vývojový trend provozních nákladů ve firmě Ging, s.r.o. je od roku 2012 do roku 2015 pozitivní, v roce 2016 došlo k jejich mírnému navýšení. V roce 2017 vzrostly provozní náklady dvojnásobně. U personálních nákladů zůstávala zachována stejná výše po dobu 6 let.

Konzultace a poradenství nejsou nikterak zásadním nákladem firmy. Například daňové a účetní poradenství významně neovlivňuje náklady společnosti Ging s.r.o. a na kvalitu poskytovaných služeb nemá vliv.

Po certifikaci systému managementu kvality je zapotřebí počítat i s dalšími náklady, jako jsou náklady na pravidelné školení interních auditorů, náklady na dokumentaci či náklady na recertifikaci a procesy související s recertifikací.

7.4 Náklady na recertifikaci systému managementu kvality

Tabulka 7: Výše nákladů vynaložených společností Ging s.r.o. na recertifikaci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016 v roce 2018 (v Kč,-)

Recertifikace systému	45 000,--
Administrativní poplatek za provedení certifikace externí autoritou	10 000,--
Personální náklady manažera kvality	125 000,--
Náklady na proškolení vlastních zaměstnanců	10 000,--
Externí školení manažera kvality na získání kvalifikace pro realizaci auditů	15 000,--
CELKOVÉ NÁKLADY	205 000,--

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů společnosti

V tabulce 7 jsou shrnuty náklady na recertifikaci systému managementu kvality. V roce 2018 firma prošla recertifikačním řízením, které prokázalo, že veškeré pracovní procesy plní příslušné předpisy normy ISO 9001. Tato recertifikace však představovala další vynaložené náklady související s kvalitou. Náklady na opakovaný audit se řídí

platným ceníkem daného certifikačního orgánu. Firmě byly vyúčtovány náklady ve výši 45 000 Kč. Příprava na audit představovala několika denní práci manažera kvality, za což firma zaplatila částku 125 000 Kč. Podstatným krokem bylo proškolení vlastních zaměstnanců, které zahrnovalo také přípravu materiálu či pronájem prostor pro školení, celkem za 10 000 Kč. Školení pracovníků a s tím související náklady na prevenci a vzdělávání zajistí kvalitu poskytovaných služeb.

Pro manažera kvality bylo potřeba zajistit potřebné školení, jelikož neměl dostatečnou kvalifikaci pro realizaci auditů. Ta byla zajištěna prostřednictvím externího školení, díky čemuž mohl být ve firmě uskutečněn audit. Náklady na výše zmíněná školení činily celkem 25 000 Kč.

V konečném součtu vyšla recertifikace společnosti na částku 205 000 Kč. Tyto vynaložené náklady spojené s kvalitou by se však měly vrátit ve formě vzdělanosti pracovníků v oblasti systému managementu kvality či úspěchu ve výběrových řízeních.

7.5 Náklady na udržování zavedeného systému managementu kvality

Tabulka 8: Roční náklady společnosti Ging s.r.o. na udržování zavedeného systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016 (v Kč,-)

	Rok 2019	Rok 2020
Personální náklady	81 000	81 000
Provozní náklady	49 000	54 000
Dozorový audit	14 000	14 000
Konzultace a poradenství	5 000	5 000
Nepřímé náklady	8 900	5 900
CELKOVÉ NÁKLADY	157 900	156 900

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů společnosti

Jednou z hlavních myšlenek normy ISO 9001 je neustálé zlepšování, proto nelze opomenout náklady, které jsou vynaloženy na udržování systému managementu kvality, které jsou znázorněny v tabulce 8.

Přímé náklady jsou spojeny se snahou společnosti předcházet chybám, které by mohly nastat. Nepřímé náklady na kvalitu jsou dlouhodobého charakteru a jsou obtížněji vyčíslitelné. Součet přímých a nepřímých nákladů tvoří celkové náklady, které je nezbytné vynaložit na udržování zavedeného systému managementu kvality. Jejich výše je

zohledňována při tvorbě cen poskytovaných služeb. Zároveň je třeba dbát na to, aby došlo k zajištění návratnosti vynaložených nákladů.

V porovnání s náklady na zavedení systému v roce 2011 vidíme velký rozdíl. I přesto se jedná o velký obnos, který musí společnost utrácet. V rámci udržování systému dle norem ISO probíhá dozorový audit, konzultace a poradenství. V letech 2019 a 2020 zůstala cena za tyto služby stejná. Náklady na udržení managementu kvality v roce 2020 oproti předchozímu roku se již výrazně nezměnily. Provozní náklady se firmě zvedly jen o nepatrné procento. I přesto má udržování systému velký podíl na celkových nákladech vynaložených na certifikaci. Uvedené výdaje jsou především ty, které se systémem managementu kvality bezprostředně souvisí. Společnost Ging, s.r.o. vynakládá i jiné náklady, které však již nesouvisí s podmínkami dodržování norem ISO (například komunikace s odběrateli a dodavateli

Přímé náklady tvoří tři složky:

- personální náklady – vč. odvodů z mezd na zaměstnance věnující se managementu kvality. Managementu kvality se věnují dvě osoby, a to manažer kvality a jednatelka společnosti.
- provozní náklady – do této skupiny nákladů řadíme pohonné hmoty, cestovné, stravné, leasing na osobní automobil, ubytování, vzdělávání, pronájem kanceláře, kancelářské potřeby, náklady na využívání služeb mobilních operátora, náklady na školení a certifikaci manažera kvality.

Podskupinou provozních nákladů jsou náklady na audity ze strany externí autority, které v roce 2019 činily 14 000 Kč.

- konzultace a poradenství – poslední související položkou jsou poradenství s odbornými externími subjekty.

Nepřímé náklady

Společnost prokazatelně vykazuje v souvislosti s certifikovaným systémem rovněž některé nepřímé náklady. V konkrétní podobě se může jednat o náklady na skartaci písemností, likvidaci nebezpečných odpadů nebo revize elektronických zařízení aj.

Zavedení systému managementu kvality přineslo společnosti následující změny:

- firma mohla zůstat v procesu výběrových řízení u významných obchodních partnerů (právnických osob) a mohla se nadále účastnit zakázek zadávaných státní správou a samosprávou, kde to byla legislativní povinnost
- firmě stouply finanční náklady
- jiné změny nejsou jednatelkou společnosti vnímány, neboť firemní procesy měla firma zavedené i v době před získáním certifikátu ČSN EN ISO 9001:2016, tyto byly i funkční.

Jak již vyplynulo výše, pro firmu bylo získání certifikátu nutností, aby si udržela pozici v databázi VIP zákazníků. Certifikát tedy za dobu používání splnil to, co od něj firma očekávala. Recertifikace poté neměla vliv na rozvoj zavedeného systému managementu kvality.

Pokud společnosti pečuje o kvalitu, snaží se o neustálé zlepšování, jehož výsledkem budou efektivnější procesy, dochází ke snížení nákladů. Při analýze nákladů na kvalitu vidíme, že společnost Ging, s.r.o. vynaložila velké množství finančních prostředků, avšak v porovnání s celkovými náklady podniku se jedná o poměrně malé procento. Důležité je, že pomocí získání certifikátu došlo k upevnění vztahů se současnými partnery společnosti a do budoucna se vyskytuje možnost navázat spolupráci s dalšími společnostmi.

7.6 Přínosy

Na podnikání má vliv mnoho vnějších faktorů, tudíž je obtížné s jistotou určit, které změny přinesla samotná certifikace managementu kvality. Proto nelze ani vyčíslit dopad implementace norem ISO na hospodářský výsledek společnosti. Také jednatelka společnosti v rozhovoru uvedla, že nebyly porovnány přínosy a náklady zavedení systému managementu kvality.

- *náklady* - kvantitativně nebylo vyčísleno a provedeno porovnání přínosů a nákladů po implementaci managementu kvality. Nicméně certifikace a její následné udržování bylo pro firmu Ging, s.r.o. podstatné a nevyhnutelné. Pokud by k certifikaci nedošlo, nebyla by splněna legislativní povinnost v oblasti zakázek

zadávaných státní správou a samosprávou, což by mohlo být pro firmu negativní důsledky.

- *přepřacované dokumenty* – provedená recertifikace managementu kvality ve společnosti neměla žádný vliv na rozvoj zavedeného systému, avšak bylo nutné přepřacovat dokumenty. Společnost je tedy upravila, aby byly v souladu s požadavky normy, což dokazuje, že má firma určitý řád a dodržuje určitá pravidla. Pokud by nedošlo k jejich přepřacování, mohlo by dojít ke vzniku neshod, přičemž by mohly vzniknout další náklady.
- *konkurenční výhoda* – v začátcích zavádění certifikací byla certifikace známkou důvěryhodnosti, což přinášelo firmě konkurenční výhodu. Tento fakt dnes již bohužel tolik neplatí, postupem času se stala certifikace spíše nutností. Naštěstí má certifikace stále smysl, jelikož přináší spoustu dalších výhod, jako například možnost neustálého zlepšování podniku.

8 Návrhy na zlepšení

Na základě provedené analýzy firmy Ging, s.r.o. bylo zjištěno, že v podniku je zaveden a udržován systém managementu kvality na velmi dobré úrovni. Management zajistil odpovídající zdroje a vzdělávání nutné pro zavedení systému, jeho provoz a zlepšování za účelem zajištění požadované kvality pro zákazníka. Systém managementu kvality vyžaduje neustálé zlepšování a musí se zaměřovat na splnění stanovených cílů společnosti s ohledem na potřeby zákazníků. Pro splnění těchto požadavků jsou využívány politika a cíle kvality či interní a externí audity podniku. Zavedení systému managementu kvality by mělo firmě přinášet především výhody, nikoli ji omezovat v tom, co dělá. Pokud tomu tak není, systém nebyl zaveden správně či byl špatně pochopen. Organizace, která se rozhodne pro zavedení systému managementu kvality, by měla dosáhnout snížení nákladů, jelikož zavedené procesy by ji měly umožnit fungovat mnohem efektivněji. Toto snížení se samozřejmě nedostaví ihned po zavedení, ale s odstupem času. Náklady na zavedené certifikáty, které firma vynaložila, prokazují optimální podíl z celkových nákladů. To potvrzuje, že tyto náklady firmu nezatížily a neomezují v tom, aby dále rozvíjela svou činnost a prosperovala stejně dobře, jako dosud.

Zavést efektivní systém managementu kvality stál firmu bezpochyby mnoho úsilí, času, energie a především financí. Při analýze systému řízení kvality a nákladů na kvalitu bylo zjištěno pár drobných nedostatků, které se týkají organizační struktury a náplně práce. Proto i přesto, že je v podniku systém managementu kvality udržován na velmi dobré úrovni, navrhl jsem následující opatření, týkající se fungování zavedeného systému řízení kvality:

- zřízení pracovní pozice manažera kvality
- motivace zaměstnanců
- zřízení pracovní pozice pověřenec pro ochranu osobních údajů

A/ Zřízení pozice manažera kvality

V současné době má management kvality na starosti jednatelka společnosti, která zastává pozici manažera kvality a představitele vedení pro kvalitu současně. Norma ISO 9001 sice umožňuje vykonávat souběžně dvě funkce, ty však nesmí bránit v plnění činností jedné z nich. Je důležité poukázat především na fakt, že vykonávání těchto funkcí znamená

obrovskou zátěž. U malých a středních podniků není v praxi kumulování pozice manažera kvality a představitele vedení pro kvalitu výjimkou. Stejně tak je tomu ve společnosti Ging, s.r.o.

Manažer kvality je osoba odpovědná za vytváření politiky kvality a za řízení a koordinaci kvality napříč organizací. Zajišťuje stanovování a udržování procesů managementu kvality a dodržování stanovených cílů kvality. Dohlíží na dodržování požadavků norem a zajišťuje podklady pro neustálé zlepšování. Detailní popis pracovní náplně, kvalifikačních požadavků, vzdělání, požadovaných odborných dovedností a charakteristika této pracovní pozice je uvedena v Popisu pracovního místa, který je součástí technicko-organizačních postupů. V příloze 3 je vložena ukázka, jak taková Popis pracovního místa ve společnosti vypadá.

Představitel vedení pro kvalitu je členem vrcholového vedení, má odpovědnost za budování systému managementu kvality a musí k tomu mít dostatečnou kvalifikaci. V této souvislosti lze vidět, že jsou role velmi podobné, avšak je pro ně využíváno jiné označení.

Z výše uvedeného vyplývá, že je zcela na zvážení firmy, jakou variantu zvolí. Pokud vezmeme aktuální situaci ve firmě Ging, s.r.o., najdeme zde mnoho důvodů, proč je nevýhodné, aby zastávala jednatelka společnosti obě role. Jedním z nich je časová náročnost, což může mít vliv na pracovní vytíženost jednatelky. Druhým důvodem jsou vysoké personální nároky, což se může negativně dotknout nejen oblasti managementu kvality, ale i celého podniku. Osobě, která odpovídá za více systémů, roste rozsah požadovaných znalostí dané problematiky a většího množství vzdělávání v dané oblasti. Musí efektivně rozvrhnout svou pracovní dobu a soustředit se na to, aby věnovala několika činnostem dostatečnou pozornost.

Na druhou stranu lze najít i výhody, kvůli kterým zatím nemuselo dojít k oddělení pozic. Může se například jednat o jednodušší řízení. Jelikož momentálně je management kvality v gesci jednatelky, má možnost vše řídit sama.

Vzhledem k výše uvedeným bodům, by bylo vhodné uvažovat o oddělení funkcí a vytvoření pozice manažera kvality. Nabízí se několik možností, jak toto uskutečnit. Společnosti jsou navrženy následující varianty:

- přijetí nového zaměstnance
- externí zajištění

Přijetí nového zaměstnance

Hlavním přínosem rozšíření týmu o nového zaměstnance by bylo přenesení odpovědnosti na kompetentního pracovníka. Výhodou je také to, že není nutné mít tak velký rozsah znalostí. Pracovník by se věnoval systému řízení kvality a byl by k dispozici při řešení problémů.

Za nevýhodu lze považovat náročnějšího plánování a organizace systému řízení. Je-li však dostatečně zajištěno plánování a řízení a jsou jasně vymezené odpovědnosti, potom může systém fungovat velice efektivně. Pokud chceme, aby systém fungoval efektivně, je důležité zaměřit se a zajistit následující:

- jasně a srozumitelně definovat odpovědnost a pravomoc obou pozic,
- dostatečná a fungující komunikace pověřených pracovníků,
- trvalá spolupráce obou funkcí,
- definování odpovědnosti za řízení, aktualizaci a přezkoumání dokumentace související s kvalitou (příručka kvality, směrnice,...),
- přítomnost obou pracovníků při externím auditu a poskytnutí součinnosti při jeho průběhu.

Manažer kvality by byl podřízen jednatele organizace a měl by odpovědnost za systém řízení kvality v podniku. Pro společnost Ging, s.r.o. by tento návrh sice znamenal uvolnění finančních prostředků, avšak změna pracovní náplně jednatelky by přinesla menší pracovní vytížení.

Vytváření nových pracovních míst je součástí personálního plánování. Plán je vypracován jednatelkou společnosti na jednotlivá účetní období a zahrnuje kromě popisu vytvořených pracovních pozic a pracovní náplně i související náklady, což předchází vytvoření mzdového plánu.

Nový pracovník by mohl být zaměstnán buď na hlavní pracovní poměr, nebo na zkrácený úvazek dle ekonomického vývoje společnosti. Výše personálních nákladů bude

záležet na aktuálních platových podmínkách na trhu práce. Průměrný plat na pozici manažera kvality v Jihočeském kraji je podle serveru cz.indeed.com (2021) 35 702 Kč.

Firma by však mohla nabídnout menší mzdu, jelikož svým zaměstnancům poskytuje služební automobil, mobilní telefon a notebook. Ve společnosti probíhá program pravidelného školení a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanec pobírá měsíční mzdu, která je členěna na fixní a pohyblivou složku. Pohyblivá složka je ve formě osobního ohodnocení, o kterém rozhoduje přímý nadřízený. Součástí pohyblivé složky mzdy jsou i roční prémie, které jsou vypláceny v individuální výši v případě, že firma plní své finanční plány.

Celkové personální náklady na pozici manažera kvality by tedy činily 401 400 Kč za rok. Konkrétní rozpis nákladů je uveden v tabulce 9. Nejsou zde zahrnuty náklady na zaškolení, certifikaci manažera kvality a další vzdělávání, které je v případě potřeby také důležité zohlednit.

Tabulka 9: Náklady na obsazení pracovní pozice manažera kvality na HPP

Personální náklady	Náklady v Kč za rok
Mzda manažera kvality	300 000,-
Odvody ZP - zaměstnavatel	27 000,-
Odvody SP – zaměstnavatel	74 400,-
Celkem	401 400,-

Zdroj: vlastní zpracování

Alternativou k prvnímu návrhu je přijetí pracovníka na poloviční úvazek, a to z důvodu vyšších finančních nároků na obsazení této pozice. Práce by byla koncipována na 20 hodin týdně a zaměstnanec by pobíral hrubou měsíční mzdu 12 500,-. Detailní rozbor personálních nákladů zobrazuje tabulka 10.

Tabulka 10: Náklady na obsazení pracovní pozice manažera kvality na poloviční úvazek

Personální náklady	Náklady v Kč za rok
Mzda manažera kvality	150 000,-
Odvody ZP - zaměstnavatel	13 500,-
Odvody SP – zaměstnavatel	37 200,-
Celkem	200 700,-

Zdroj: vlastní zpracování

Externí zajištění

Další navrhovanou variantou je externí zajištění pracovníka. Jedná se o službu, kdy externí dodavatel převezme vybranou agendu společnosti a nese za ni plnou odpovědnost, což pomůže podniku snížit pracovní vytížení. Externí zajištění manažera kvality zahrnuje mnoho výhod, kterými jsou:

- přenesení specializovaných činností na externího dodavatele,
- úspora provozních nákladů a času,
- úspora nákladů v oblasti vzdělávání a školení manažera kvality,
- získání poznatků a odborných znalostí kvalifikovaného pracovníka zajišťující služby na vysoké úrovni,
- zvýšení flexibility.

Nevýhodou je menší znalost podniku a riziko předání odpovědnosti neznámému pracovníkovi. Náklady na tuto variantu by se odvíjely dle zvolené organizace, která tuto službu poskytuje a jejího ceníku a dle rozsahu vykonávané práce manažera kvality.

Jednou z možností je také předání pracovních činností zaměstnanci z interních zdrojů. Jak již bylo řešeno, rozsah úloh v oblasti managementu kvality je širší než pro jednoho pracovníka. Proto dalším možným řešením je přiřazení pracovní náplně kompetentní osobě z interních zdrojů podniku. Z hlediska finanční náročnosti se tato varianta jeví jako optimální řešení. Zaměstnanec, který v podniku již pracuje, má přehled a znalosti o chodu podniku a má k dispozici vybavení potřebné ke své práci, tudíž není nutné obstarávat nové.

Tato varianta by mohla pomoci vyřešit aktuální situaci v podniku, avšak najde se i mnoho důvodů, proč je nevýhodná. Pracovní povinnosti jednatelky společnosti by se sice zúžily, ale pracovní vyřízení by se pouze přeneslo na jiného pracovníka.

B/ Motivace zaměstnanců

Druhé doporučení je navrženo se záměrem zabezpečit managementu kvality ve společnosti a zajistit neustálé zlepšování. K tomu je zapotřebí zapojit v oblasti kvality všechny pracovníky na všech úrovních. Pro neustálé zlepšování v podniku je podstatný přístup zaměstnanců, jelikož se z největší části podílejí na fungování podniku. Z toho důvodu je důležité zaměstnance dostatečně motivovat. Dnes existuje mnoho moderních metod, které k tomu napomáhají. Jednou z nich jsou kroužky kvality založené na dobrovolnosti a setkávání malého počtu osob za účelem plnění specifických úkolů. Kroužky si vybírají, které problémy budou řešit. Mohou se zaměřit na kvalitu, náklady či bezpečnosti práce. Management potom volí způsob odměňování, za více efektivní ocenění je však považováno uspokojení pracovníka z odvedené práce a vyřešeného problému.

C/ Jmenování pověřence pro ochranu osobních údajů

V kontextu obchodních vztahů se společností Ging, s.r.o. dochází ke zpracování údajů obchodních partnerů dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob. Ve společnosti nebyla zřízena funkce pověřence, ale v souvislosti s nařízením byla jmenována odpovědná osoba za GDPR.

Jmenováním pověřence pro ochranu osobních údajů neboli DPO (Data Protection Officer) by firma prokázala soulad s GDPR. Tohoto zaměstnance by bylo potřeba proškolit v dané oblasti a zahrnout jeho pozici do organizační struktury podniku. Zapojením DPO by firma zajistila větší ochranu citlivých dat, které zpracovává.

Aby měl pracovník potřebné znalosti v problematice GDPR, může firma využít školení a kurzů DPO. Vybrala jsem 3 firmy - Gopas a.s. (dále označeno jako firma A), GDPR certifikace a Compliance s.r.o. (dále označeno jako firma B) a TayllorCox, s.r.o. (dále označeno jako firma C), jakožto možné školitele. Kurzy jsou zakončeny certifikační zkouškou. Porovnání nabízených školení jednotlivých firem zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11: Porovnání školení DPO

	Firma A	Firma B	Firma C
Cena bez DPH (v Kč)	19 800,-	15 000,-	11 000,-
Lokalita	Praha, Brno	Praha	Praha
Doba trvání	2 dny	3 dny	2 dny
Získání certifikátu	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle gopas.cz (2021), gdpr-certifikace.cz (2021) a tuv-skoleni.cz (n.d.)

Společnost A nabízí školení rozdělené do dvou dnů, a to ve městech Praha a Brno. Zbývající dvě společnosti nabízí školení v Praze, přičemž firma B provádí školení ve 3 dnech a firma C ve 2 dnech. Na jeden den vyjde školení na 9 900 Kč u firmy A 5 000,- u firmy B a 5 500,- u firmy C. Všechny 3 společnosti zakončují školení vydáním certifikátu.

Společnosti Ging, s.r.o bych doporučila vybrat společnost C, jelikož má výhodnou cenu a školení trvá pouze 2 dny. Navíc je zde možnost školení a složení zkoušky online, čímž by firma ušetřila za dopravu.

9 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu systému řízení nákladů na kvalitu v podniku. Literární část poskytuje podklad k pochopení problematiky systému managementu kvality, jeho pozitivích a negativích, koncepcích a nákladech s kvalitou souvisejících. Získané poznatky byly využity při analýze vybraného podniku.

Analýza současného stavu systému řízení nákladů na kvalitu byla provedena ve společnosti Ging, s.r.o., která sídlí v Českých Budějovicích. Praktické části byla zpracována na základě analýzy poskytnutých interních materiálů společnosti a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou společnosti a nestrukturovaného rozhovoru s technickou manažerkou. Společnost má zaveden a certifikován systém managementu kvality dle norem ISO 9001:2016. Hlavním impulsem pro zavedení systému byla pro organizaci nová úprava legislativy v zadávání veřejných zakázek ve výběrových řízeních.

Analýze současného stavu předcházelo seznámení s podnikem, organizační strukturou, ekonomickou situací podniku a systémem managementu kvality. V souvislosti s implementací systému managementu kvality a následnou certifikací byly vyčísleny vynaložené náklady. Nejprve byla struktura nákladů na kvalitu rozpracována a poté detailně popsána. Dále došlo ke srovnání vynaložených nákladů na kvalitu před implementací systému managementu kvality, při průběhu certifikace a následné recertifikace a v neposlední řadě nákladů vynakládaných při současném udržování managementu kvality v letech 2011–2020.

Z provedené analýzy aktuálního stavu vyplynulo, že systém managementu kvality a celý proces certifikace je spojen s vysokou nákladovostí. V porovnání s přínosy získání certifikátu bezesporu převažují náklady, které společnost v souvislosti s kvalitou vynaložila. Přesto certifikace umožňuje rozvoj po ekonomické a tím i personální stránce, jelikož společnost může získávat nadále významné zakázky. Z výše uvedeného lze konstatovat, že zavedení a certifikace systému managementu kvality je důležitým krokem ke zlepšování systému managementu kvality, avšak nezaručí snižování nákladů. Proto je potřeba brát v potaz především schopnosti managementu, na kterých je celý systém managementu kvality závislý. Z toho důvodu je mým prvním doporučením vytvoření pozice manažera kvality, který je elementárním článkem pro vytváření optimálních

podmínek rozvoje a neustálého zlepšování systému managementu kvality. V současné době má management kvality na starosti jednatelka společnosti, která zastává pozici manažera kvality a představitele vedení pro kvalitu současně. Vykonávání obou funkcí však znamená obrovskou zátěž. Druhé doporučení je navrženo se záměrem zabezpečit managementu kvality ve společnosti a zajistit neustálé zlepšování. Pro toto zajištění je důležitý přístup zaměstnanců, jelikož se z největší části podílejí na fungování podniku. Z toho důvodu je důležité zaměstnance motivovat. Dnes existuje mnoho moderních metod, které k tomu napomáhají. Jednou z nich jsou kroužky kvality, které by firma mohla zavést. Třetí doporučení je navrženo v souvislosti s GDPR, jelikož vzhledem k charakteru podnikání dochází ke zpracování údajů obchodních partnerů. Ve společnosti byla jmenována odpovědná osoba, která má GDPR na starosti. Posledním doporučením je tedy jmenovat pověřence pro ochranu osobních údajů, aby společnost prokázala soulad s GDPR.

Jelikož chce každá společnost uspět v konkurenčním prostředí, je potřeba se kvalitou neustále zabývat. Realizace uvedených doporučení by měla směřovat k neustálému zlepšování a tím ke snížení nákladů na kvalitu.

I Summary a keywords

The main goal of the diploma thesis is the analysis of the quality management system and quality costs in a selected company. Based on the results suggest recommendations how to improve this system.

The theoretical part contains basic information about quality and quality requirements, general definition of quality management system, focus on quality management concepts and costs related to quality.

Ging, s.r.o. was chosen to write the diploma thesis. The practical part describes the characteristics of the company, includes information on the historical development of the company, identification data, organizational structure, the structure of products and services offered and the main economic features.

In the main part, the author evaluates the situation of the company within the quality management system and economic situation of the company. Quality cost analysis was performed and subsequently appropriate recommendation were proposed.

At the end of the thesis some suggestions are presented. Every company wants to succeed in a competitive environment, it is necessary to constantly improve quality system. The implementation of these recommendations should help to improve quality system. A functioning quality management system can find new customers, increase profits and reduce costs.

Keywords: quality, quality costs, quality management, ISO standards, certification

II Seznam zkratk

QMS	Quality management systém
CWQC	Company Wide Quality Control
TQM	Total Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PAF	Prevention, appraisal, failure
GDPR	General Data Protection Regulation
TOP	Technicko-organizační postup
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

III Seznam použité literatury

Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Blecker, T., Kersten, W., Ringle, Ch. M. (2014). *Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management: Current Issues and Emerging Practices*. (1st ed). Berlin: Epubli.

Blecharz, P. (2011). *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress.

Dahlgaard, J. J., Khanji G. K., Kristensens, K. (1997). *Fundamentals of Total Quality Management*. (1st ed). London: Taylor & Francis.

Doležal J., Lacko, B., Máchal, P. (2012). *Projektový management podle IPMA. 2.* aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.

Drastich, M. (2011). *Systém managementu bezpečnosti informací*. Praha: Grada Publishing.

Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola. 2.* vydání. Praha: C. H. Beck.

Gryna, F. M. & Juran, J. M. (2001). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. (4th ed). New York: McGraw-Hill.

Grainer, S. (2000). *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press.

Hinke, J. & Bárková, D. (2011). *Účetnictví 1: Aplikace principů a technik. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.

Juran, J. M. & De Feo, J. A. (2010). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence*. (6th ed.). New York : McGraw-Hill.

Karadgi, S. (2014). *A Reference Architecture for Real-Time Performance Measurement: An Approach to Monitor and Control Manufacturing Processes*. London, UK: Springer International Publishing.

Kubičková, L. & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.

Lang, H. (2007). *Management - trendy a teorie. 1.* vydání. Praha: C. H. Beck.

- Malach, A., Klapalová, A., Křištof M. (2004). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing.
- Malík, H. V. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Mears, P. & Voehl, F. (1995). *The Executive Guide to Implementing Quality Systems*. Florida: St. Lucie Press.
- Imai, M. (2004). *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press.
- Madar, J., Madarová – Němcová, K., Zeman, M. (2004). *Řízení kvality ve zdravotnickém zařízení*. Praha: Grada Publishing.
- Mizuno, S. (1993). *Řízení jakosti: praktická příručka pro rozvoj systémů managementu*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing.
- Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press.
- Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press.
- Nenadál, J. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press.
- Rašovská, I. & Ryglová, K. (2017). *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada Publishing.
- Ross, J. E. (2017). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings* (3rd ed). Florida: CRC Press LLC.
- Sower, V. E. (2011). *Essentials of Quality with Cases and Experiential Exercises*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Summers, D. C. S. (2003). *Quality*. (3rd ed). Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Stamatis, D. H. (2012). *10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century*. (1st ed). Boca Raton: CRC Press.

Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., Tomek, G. (2015). *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.

Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing.

Odborné články

Alhazmi, E., Abdazis, A., Bajunaid, W. A. (2017, leden). *Important success aspects for Total Quality Management in software development*. [vid. 2021-02-11].

Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/312507927_Important_Success_Aspects_for_Total_Quality_Management_in_Software_Development

Cokins, G. (2006). *Measuring the cost of quality for management*. [vid. 2020-11-05].

Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/298589554_Measuring_the_cost_of_quality_for_management

Holota, T., Hrubec, T. J., Kotus, M., Holienčinová, M., Čapošová, E. (2016, duben 5). *The management of quality costs analysis model*. [vid. 2020-11-29].

Dostupné z:

http://sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/11_1_2016_May_1_148/11_1_2016_119_127.pdf

Lari, A. & Asllani, A. (2013). Quality cost management support system: an effective tool for organisational performance improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (3-4), 432-451. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.733258>

Talib, F. (2013, září). *An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization*. [vid. 2020-12-08]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/257419540_An_overview_of_total_quality_management_understanding_the_fundamentals_in_service_organization

Internetové zdroje

Gopas, a.s. (2021). *GDPR krok za krokem: procesy, postupy a technologie k získání a údržbě GDPR*. Retrieved from:

<https://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Rizeni-IT-ITIL-COBIT-DevOps/GDPR-krok-za-krokem-procesy-postupy-a-technologie-k-ziskani-a-udrzbe-GDPR-DPO.aspx>

GDPR Certifikace & Compliance s.r.o (2021). *Kurz pro pověřence pro ochranu osobních údajů*. Retrieved from: <https://www.gdpr-certifikace.cz/1/kurzu-pro-poverence-pro-ochranu-osobnich-udaju/>

Ging, s.r.o. (n.d.). Retrieved from: <https://ging.cz/spolecnost.html>

Indeed (2020). *Kolik si vydělá Manažer Kvality v Jihočeském kraji?* Retrieved from: <https://cz.indeed.com/career/mana%C5%BEer-kvality/salaries/Jiho%C4%8Desk%C3%BD-kraj>

TÜV NORD Czech, s.r.o. (n.d.). *GDPR – Příprava pověřence pro ochranu osobních údajů*. Retrieved from: <https://www.tuv-skoleni.cz/skoleni-systemu-rizeni/skoleni/gdpr-priprava-poverence-pro-ochranu-osobnich-udaju/>

IV Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj systémů zabezpečování kvality ve dvacátém století	10
Tabulka 2: Ekonomický vývoj společnosti v letech 2011-2020 (v tis. Kč)	30
Tabulka 3: Hierarchie dokumentů společnosti.....	34
Tabulka 4: Členění procesů ve společnosti	37
Tabulka 5: Výše jednorázových nákladů vynaložených společností Ging s.r.o. na zavedení a prvotní certifikaci managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009 v roce 2011 (v Kč,-)	43
Tabulka 6: Přehled nákladů v období mezi prvním auditem a recertifikací, kdy pozici interního auditora a manažera kvality vykonávala jediná osoba v pozici jednatelky společnosti (v Kč)	44
Tabulka 7: Výše nákladů vynaložených společností Ging s.r.o. na recertifikaci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016 v roce 2018 (v Kč,-)	45
Tabulka 8: Roční náklady společnosti Ging s.r.o. na udržování zavedeného systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016 (v Kč,-).....	46
Tabulka 9: Náklady na obsazení pracovní pozice manažera kvality na HPP	53
Tabulka 10: Náklady na obsazení pracovní pozice manažera kvality na poloviční úvazek	54
Tabulka 11: Porovnání školení DPO.....	56

V Seznam obrázků

Obrázek 1: Oficiální logo společnosti Ging, s.r.o.....	28
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Ging, s.r.o.....	29
Obrázek 3: Mapa procesů ve společnosti.....	38

VI Seznam grafů


Graf 1: Vývoj nákladů na kvalitu v letech 2011-2020	42
---	----

VII Seznam příloh

Příloha 1: Katalog pracovních pozic	69
Příloha 2: Otázky polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou společnosti	70
Příloha 3: Popis pracovního místa.....	71

VII Přílohy

Příloha 1: Katalog pracovních pozic

		KATALOG PRACOVNÍCH POZIC	
Katalogové číslo	Název pracovní pozice		
01	Jednatel společnosti		
02	Asistentka jednatelky		
03	Obchodní manažer		
04	Technický manažer		
05	Rozpočtář		
06	Projektový manažer		
07	IT / BIM manažer		
08	Vedoucí střediska		
09	Manažer správy budovy		
10	Manažer kvality		
11	Osoba zodpovědná za GDPR		
12	Projektant - junior		
13	Osoba odborně způsobilá k prevenci rizik		
14	Administrativní pracovník		
15	Vedoucí projektového týmu		
		Vytvořil / aktualizoval:	Odsouhlasil / Schválil:
Datum:			
Jméno:			
Podpis:			

Příloha 2: Otázky polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou společnosti

1. Proč firma Ging, s.r.o. zavedla systém managementu kvality dle norem ISO 9001:2016?
2. Jaké změny přineslo zavedení a následná certifikace systému managementu kvality?
3. Došlo k úspoře finančních prostředků po zavedení systému managementu kvality?
4. Jak je rozvíjen systém managementu kvality po recertifikaci?
5. Jaké vidíte nedostatky v zavedeném systému?
6. Provedla Vaše firma porovnání přínosů a nákladů po zavedení systému?
7. Umožnila Vám implementace systému pracovat efektivněji, respektive dochází ke snižování nákladů?

Příloha 3: Popis pracovního místa

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Pozice: Jednatel	Zaměstnanec:
Funkce: Jednatelka společnosti	Středisko: Správní režie
Tarifní třída:	KZAM: 01
Kvalifikační požadavky:	
Úroveň požadovaného vzdělání:	VOŠ, VŠ Přípustné: SŠ – ekonomický směr Požadovaná praxe: 0 - 1 rok
Směr požadovaného vzdělání:	Obchodní podnikání Ekonomika a management, Ekonomika a podnikání magisterský studijní program v oboru ekonomika a management Dovednosti: ŘP, Excel, Word, PowerPoint, IS, AJ (aktivně slovem i písmem), NJ (aktivně slovem i písmem)
Odborné znalosti:	Obchodní korespondence, základy administrativy, základy marketingu a obchodu, Zpracovávání obchodní a marketingové koncepce a strategie menší organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů Zpracovávání dlouhodobých a krátkodobých plánů činnosti menší organizace Posuzování a ovlivňování strategického plánování a podnikatelského záměru organizace v rámci jejího celkového řízení Posuzování procesu kvality práce, produktů a služeb v rámci celkového řízení a koordinace činnosti menší organizace Vyplňování a vedení příslušné provozní a technické dokumentace v rámci celkového řízení a koordinace činností menší organizace Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci celkového řízení organizace a další ...

	<p>management obecně</p> <p>vedení pracovního kolektivu</p> <p>hodnocení výkonu</p> <p>personální management</p> <p>ekonomický (finanční) management, controlling</p> <p>system řízení BOZP ve firmě</p> <p>environmentální management</p> <p>management malého a středního podniku</p> <p>management rizik</p>
<p>Osobnostní požadavky:</p>	<p>Organizační a komunikační schopnosti, příjemné vystupování, flexibilita, aktivní a asertivní přístup, přesnost, spolehlivost, schopnost týmové spolupráce</p> <p>této pozice jsou kladeny velmi vysoké požadavky na odolnost vůči mentální zátěži, organizační schopnost, písemný a slovní projev, rozhodnost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost přijmout odpovědnost, jistotu, pohotovost vystupování, kultivovanost vystupování a zevnějšku, samostatné myšlení a teoretické myšlení. Vysoké nároky jsou i na flexibilitu, písemný a slovní projev, přesnost a preciznost, přizpůsobivost, schopnost pracovat v týmu, schopnost sociálního kontaktu, praktické myšlení, teoretické myšlení, tvůrčí myšlení, dlouhodobou paměť, krátkodobou paměť, koncentraci pozornosti, rozdělení pozornosti a schopnosti pro procesy a události. Dále se objevují požadavky na přesnost a preciznost, praktické myšlení a koncentraci pozornosti.</p>