

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Metodika realizace auditu ve firmě dle normy ISO 9001
Společnost Auto Kubíček, s.r.o.
Diplomová práce

Autor: Bc. Markéta Novotná

Vedoucí práce: Ing. Martin Drastich, Ph.D., MBA

Olomouc 2013

(naskenované a podepsané zásady)

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Metodika realizace auditu ve firmě dle normy ISO 9001“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Martinu Drastichovi, Ph.D., MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti Auto Kubíček, s.r.o., jmenovitě panu Ing. Vladislavu Kubíčkoví, Ph.D., za poskytnuté informace a konzultace.

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 POJEM KVALITA	9
1.1 DEFINICE KVALITY.....	9
1.2 JAKOST PRODUKTU	10
1.3 POČÁTKY KVALITY JAKO DŮLEŽITÉHO FAKTORU	11
2 VÝZNAM KVALITY V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ	14
3 MANAGEMENT KVALITY A JEHO SYSTÉMY	16
3.1 FUNKCE MANAGEMENTU KVALITY.....	16
3.2 ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY	17
3.3 ZÁKLADNÍ KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY	18
3.3.1 KONCEPCE ISO.....	18
3.3.2 KONCEPCE ODVĚTVOVÝCH STANDARDŮ.....	19
3.3.3 KONCEPCE TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)	20
3.4 PROCES NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ KVALITY	21
4 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY NA BÁZI NOREM ŘADY ISO 9000	23
4.1 NORMA ČSN EN ISO 9001:2009 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY -POŽADAVKY	23
4.1.1 STRUKTURA.....	24
4.1.2 DOKUMENTACE	25
5 HODNOCENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY – AUDIT.....	27
5.1 PRINCIPY AUDITOVÁNÍ.....	28
5.2 FÁZE AUDITU	29
5.3 METODY SHROMAŽDOVÁNÍ DŮKAZŮ	32
5.4 TECHNIKA DOTAZŮ	33
5.5 NÁSTROJE AUDITU	33
5.6 CERTIFIKACE.....	35
6 PRAKTICKÁ ČÁST – METODIKA A INTERNÍ AUDIT SPOLEČNOSTI AUTO KUBÍČEK, S.R.O.	37
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AUTO KUBÍČEK, S.R.O.	37
6.1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	37
6.1.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI A AKTIVITY ORGANIZACE	38
6.1.3 IMPLEMENTACE NORMY ČSN EN ISO 9001:2001 A UDĚLENÍ CERTIFIKACE	38
6.2 METODIKA REALIZACE AUDITU.....	40
6.3 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU.....	41
6.3.1 „PŘÍRUČKA KVALITY“ SPOLEČNOSTI	41
6.3.2 „POLITIKA KVALITY“ SPOLEČNOSTI.....	42
6.3.3 „CÍLE KVALITY“ STANOVENÉ SPOLEČNOSTÍ PRO KAŽDÝ ROK	44
6.3.4 PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI ZAMĚSTNANCŮ STANOVENÉ SPOLEČNOSTÍ.....	45
6.3.5 FORMY REALIZACE INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI	47
6.4 MANAGEMENT ZDROJŮ	49
6.4.1 POŽADAVKY STANOVENÉ NA KVALIFIKAČNÍ KOMPETENCE ZAMĚSTNANCŮ NA JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZICÍCH	49
6.4.2 „PLÁN VÝCVIKU“ PRACOVNÍKŮ A POŘÁDÁNÍ ŠKOLENÍ	51
6.4.3 SYSTÉM HODNOCENÍ USKUTEČNĚNÝCH ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ	53
6.4.4 INFRASTRUKTURA SPOLEČNOSTI POTŘEBNÁ PRO UDRŽOVÁNÍ SHODY S POŽADAVKY ZÁKAZNÍKŮ	54
6.4.5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI S OHLEDEM NA DOSAHOVÁNÍ SHODY S POŽADAVKY NA PRODUKTY	57
6.5 REALIZACE PRODUKTU	59
6.5.1 „PLÁN ÚDRŽBY“ SPOLEČNOSTI	59
6.5.2 STANOVENÝ POSTUP PRO VYŘIZOVÁNÍ REKLAMACÍ A STÍŽNOSTÍ.....	61
6.5.3 PROCES VÝBĚRU DODAVATELŮ A JEJICH KLASIFIKACE	63
6.5.4 EVIDENCE DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI	64
6.5.5 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAKÁZEK.....	66

6.6	MĚŘENÍ A ANALÝZA.....	68
6.6.1	„PLÁN INTERNÍCH AUDITŮ“ SPOLEČNOSTI	68
6.6.2	POSTUP PRO ŘÍZENÍ NESHODNÉHO PRODUKTU	70
6.6.3	SLEDOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A PROVÁDĚNÍ ANALÝZY VÝSLEDKŮ	71
6.6.4	HODNOCENÍ A ANALÝZA VLASTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	73
6.6.5	ANALÝZA HODNOCENÍ DODAVATELŮ	75
6.7	CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ INTERNÍHO AUDITU.....	77
	ZÁVĚR.....	79
	SUMMARY	81
	ANOTACE.....	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH	85
	SEZNAM ZKRATEK	86
	SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY	87

Úvod

V dnešním světě neuvěřitelně silné konkurence, homogenních produktů a služeb v různých oblastech průmyslu a podnikání, je stále tím principiálním cílem uspět. Jak ale prorazit na trhu, kde se vyskytují identické výrobky, aniž by bylo nutné přikročit k cenové válce? Odpovědí je kvalita, vlastnost, kterou v dnešní době považujeme za samozřejmou a která nabývá stále většího významu. V mnohém je pravdivý citát „*Nejsem tak bohatý, abych kupoval levné věci.*“¹, kde můžeme slovo levný zaměnit za nekvalitní. Příčin, proč je kvalita produktů a služeb stále důležitější, je mnoho. Jsou to osobní preference zákazníků, důraz na udržování vztahů obchodních partnerů na úrovni, kvalita života obecně, s čímž souvisí také zaměření se na kvalitu životního prostředí, které je možné chránit a zkvalitňovat tak, že společnost přistoupí k zapojení kvality do všech oblastí života.

Ve své diplomové práci se zaměřím na kvalitu v rámci normy ČSN EN ISO 9001:2001, resp. 9001:2009, a s ní související další normy ISO řady 9000. Podstatou práce je provést interní audit systému managementu kvality ve společnosti Auto Kubíček, s.r.o. a zjistit, jak úspěšně organizace v oblasti kvality implementaci a realizaci požadavků této normy zvládla. Vzhledem k faktu, že společnost v současné době nemá obnovenou certifikaci podle ČSN EN ISO 9001, cílem práce tedy bude zjistit, jaký byl stav systému managementu kvality v posledním roce, kdy jej firma realizovala v rámci certifikace. Součástí bude také navržení případných zlepšení systému managementu kvality pro případ, že se společnost rozhodne k certifikaci dle norem ISO řady 9000 vrátit.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části bude první kapitola věnována vymezení pojmu kvalita obecně, jeho definicím a historickému vývoji. Zmíněn bude také význam kvality v tržním prostředí. Důležitou součástí bude také popis managementu kvality a jeho systémů, přičemž pozornost bude věnována funkcím, zásadám a základním koncepcím managementu kvality. V souvislosti s managementem kvality bude popsán také pojem neustálé zlepšování, o kterém bude pojednáváno v samostatné kapitole. Dále bude následovat podrobnější popis struktury normy ČSN EN ISO 9001:2009, jelikož její aplikace bude předmětem zkoumání v praktické části. Zmíněny budou obecné požadavky a dokumentace související s touto normou. Poslední kapitolu teoretické části práce bude

¹ Lidový citát

tvořit hodnocení systému managementu kvality na základě auditu, přičemž zařazeny budou principy auditování, fáze auditu, techniky realizace samotného auditu a následně proces certifikace.

Část praktická, tedy kapitola šestá, bude rozdělena do šesti podkapitol, první bude věnována představení společnosti Auto Kubíček, s.r.o. Uvedena bude také metodika, jakou bude interní audit ve společnosti proveden, včetně uvedení způsobu hodnocení. Zbývající čtyři podkapitoly budou následovat strukturu normy ČSN EN ISO 9001:2001 v hlavních oblastech stanovení požadavků. Každá z těchto podkapitol bude složena z pěti otázek, které se zaměří na konkrétní skutečnosti týkající se systému managementu kvality. Každá otázka v jednotlivých panelech bude přezkoumána jak v rámci zpracování dokumentace, tak jejího zavedení v organizaci do praxe. První podkapitola tedy poskytne informace o společnosti, co je předmětem její obchodní činnosti a jakým způsobem u ní proběhl proces implementace normy ISO řady 9000 a následná certifikace. Druhá podkapitola bude zaměřena na způsob realizace auditu, rozvedení metodiky, jakou bude audit hodnocen. Třetí podkapitola bude věnována hodnocení oblasti odpovědnosti managementu na základě vybraných otázek a bude zkoumat jejich teoretické zpracování a faktické provedení v praxi. Čtvrtá podkapitola bude pojednávat o oblasti managementu zdrojů. Podle stupně naplnění jednotlivých položených otázek bude systém managementu společnosti opět ohodnocen. Následující podkapitola bude zaměřena na implementaci požadavků normy ISO v rámci realizace produktu a podkapitola závěrečná bude prezentovat realizaci měření a analýz vybraných oblastí systému managementu kvality společnosti. Každá otázka bude zahrnovat slovní a bodové ohodnocení, které posoudí míru splnění požadavků uváděných v dokumentaci a v praxi pro danou oblast.

Teoretická část

1 Pojem kvalita

Při hledání synonym pro slovo kvalita lze narazit na pojmy jako hodnota nebo jakost. Kvalita nám sděluje, jaký ten či onen předmět je, jaké má vlastnosti. Lze ji chápat mnoha způsoby a od toho se odvíjí také její definice, přes filozofické až po více či méně vědecké a tedy použitelnější pro běžný praktický život. Je ale také nutné se ohlédnout na to, kde se jakost vzala, kdy začala být jedním z důležitých měřítek pro naše rozhodování.

1.1 Definice kvality

Již bylo zmíněno, že definic pro vymezení konceptu kvality existuje celá řada. Průkopníci a otcové zabývající se řízením kvality přistupovali k jejímu popisu odlišným způsobem. Veber² se zmiňuje o následujících čtyřech osobnostech managementu kvality a zároveň předkládá jejich pojetí tohoto fenoménu, přitom kvalitu označuje za jakost:

- Jakost je způsobilost pro užití. (Joseph M. Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Philip B. Crosby)
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Armand V. Feibenbaum)
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí. (Genichi Taguchi)

Pro praktické potřeby, tedy i pro potřeby managementu, je vhodné zmínit vysvětlení kvality tak, jak jej uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2006³, v níž je popsána jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Je vhodné zmínit, že i přesto, že pojmy kvalita i jakost jsou významově v podstatě synonyma, co se týče řízení organizací, existuje odchylka při jejich chápání. Pojem jakost se nejvíce používá v oblasti výroby, v souvislosti s výrobky (jakost výrobku), zatím co pojem kvalita se vyskytuje v ostatních oblastech řízení organizace a v sektoru služeb. Kvalita samozřejmě může nabývat přívlastků jako špatná, dobrá až vynikající. Termín inherentní charakteristiky značí, že se jedná o vnitřní vlastnosti objektu kvality, které

²VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Str. 19.

³ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Česká technická norma. Praha: Český normalizační institut, 2006. Str. 19.

jsou mu vlastní. Může se jednat o produkt, proces, zdroj či systém. Jak míní Veber⁴, právě proto, že se jedná o splnění požadavků a přinesení užitku zákazníkovi/uživateli, je nutné, aby se kvalita odrážela ve všech vlastnostech produktu, a je nezbytné, aby se těmito požadavky zabývaly všechny články podniku.

V konečném důsledku jde tedy o spotřebitele, zákazníka, jehož potřeby je nutné uspokojit. Jak píše Nenadál⁵, různé „entity“ mají různé tzv. znaky kvality. Je tedy možné konstatovat, jak dále rozvíjí, že každá entita je schopna uspokojit potřeby zákazníka na jiné úrovni, v odlišné kvalitě. Tyto znaky jsou kvantitativní (rozměr, hmotnost, výkon, atd.) nebo kvalitativní (vůně, design, příjemné prostředí), které nelze číselně ohodnotit, což neznamená menší důležitost⁶. Ba naopak často bývají silným stimulem při ovlivňování a působení na spokojenost zákazníka.

1.2 Jakost produktu

V souvislosti s kvalitou se mluví o jakosti produktu. Požadavky na produkty, jak zmiňuje ČSN EN ISO 9000:2006,⁷ mohou být určeny buď zákazníky, například na základě smlouvy, či přímo samotnou organizací, jejíž snahou je požadavky zákazníků a jejich vývoj předpovídat. Dále mohou být specifikace na produkty obsaženy v předpisech, například technických specifikacích, v normách produktů a procesů.

Je potřeba upřesnit, že označení produkt, zde neznamená pouze výrobek. V pojetí normy ČSN EN ISO 9000:2006 se jedná o širší vymezení a produkt je označen jako výsledek procesu, přičemž existují čtyři generické kategorie produktu⁸:

- **Služby**

Obecně je služba nehmotná, a prováděná na úrovni mezi dodavatelem a zákazníkem. Realizace služby může sestávat z nejrůznějších činností, jako je například činnost na hmotném produktu (např. opravovaný laptop), nebo nehmotná činnost (např. úkony související s vypracováním daňového přiznání), vytvoření prostředí pro zákazníka (např. hotelové resorty, kavárny).

⁴ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Str. 20.

⁵ NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, J. TOŠENOVSKÝ, D. NOSKIEVIČOVÁ a J. PLURA. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. Str. 11.

⁶ *Ibid.*, str. 11.

⁷ ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Česká technická norma. Praha: Český normalizační institut, 2006. Str. 11.

⁸ *Ibid.*, str. 25.

- **Software**

Tato kategorie produktu se vyznačuje tím, že je většinou nehmotná. Jedná se o informace, které se vyskytují ve formě přístupů, transakcí nebo postupů.

- **Hardware** (např. integrovaná klávesnice laptopu)

Již z názvu je zřejmé, že se jedná o produkt, který je obecně hmotný, jeho množství je zjištěitelné a je trvalou charakteristikou hardwarového produktu.

- **Zpracované materiály** (např. paliva)

Produkt nemusí nutně spadat pouze do jedné z uvedených kategorií, často je tomu právě naopak a produkt je výsledkem jejich kombinace. Nicméně závisí na dominantním prvku produktu, zdali bude produkt nazván službou, softwarem, hardwarem nebo zpracovaným materiálem.

1.3 Počátky kvality jako důležitého faktoru

Kvalita není moderním fenoménem, ale ve společnosti na ni byl kladen důraz již mnohem dříve. Jak uvádí například Hutýra⁹, jehož zpracování vývoje kvality je použito v následujícím odstavci, lidé pojem kvalita používali již ve Starověku. Vždy bylo zájmem, ať už obchodníků nebo obyčejných zákazníků, obchodovat či koupit výrobky, které by sloužily dobře a dlouho. Do širšího povědomí se dostala s nástupem řemeslné a průmyslové výroby, která masivně zaplavila společnost. Unikátní manuální a kvalitní výroba začala mizet, kontakt mezi zhotovitelem a zákazníkem přestal být realizovatelný a tudíž i snaha o uspokojení potřeb tohoto zákazníka byla složitější. Bylo nutné se tedy soustředit na vytvoření obecně kvalitního produktu, který uspokojí požadavky a s tím přichází i větší důraz na kvalitu. Jediným problémem výrobců nebylo uspokojit zákazníka, ale především ho přimět ke koupi svého produktu na trhu, kde se díky hromadné výrobě s podobnými produkčními postupy a technologiemi začal vyskytovat objem výrobků, které byly svými atributy téměř totožné. Po té tedy mohla rozhodovat cena, která nutně nebyla stejná. Nicméně spotřebitel porovnával nejen cenu dvou různých výrobků, ale především také cenu a užitkové vlastnosti jednoho konkrétního výrobku. Snažil se zjistit, zda jím vybraný produkt má očekávané požadované vlastnosti.

⁹ HUTÝRA, M. *Management jakosti: Učební texty* [online]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TUO, 2007 [cit. 2012-10-26]. ISBN 978-80-248-1484-1. Str. 8. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf

Zjednodušenému historickému vývoji přístupu ke kvalitě se věnuje například Veber¹⁰ a jeho pojetí je zpracováno v následujících odstavcích. Významnější vývoj a změny v přístupech jsou viditelné v průběhu 20. století. Jak již bylo zmíněno hromadná výroba, především tedy pásová, ovlivnila výslednou kvalitu výrobků. Vzhledem k produkovanému množství bylo logicky obtížnější zajistit co nejvyšší možnou kvalitu. Již zde není konkrétní výrobce (manuální pracovník), který produkt sám vyrobil a dohlížel tak během celého procesu na jeho kvalitu. A proto se začíná do masové výroby zasahovat plánovitě, právě kvůli její složitější organizaci. Proces výroby se dělí do dílčích specializovaných úkonů.

Zprvu na produkci dohlíželi mimo jiné sami majitelé firem, ale také vedoucí výroby a později mistři. Poslední dvě zmiňované skupiny byly nahrazeny specialisty. Zavádí se funkce technických kontrolorů, kteří dohlíží na dodržování stanovených jakostních zásad. Avšak vzhledem k velice nízkému povědomí o kvalitě byli tito kvalifikátoři jedinými, kteří měli co dočinění s kvalitou. Později se ovšem dospělo k poznání, že hlavním činitelem, který má v procesu výroby na kvalitu vliv, je samotný pracovník zodpovědný za ten určitý výrobní stupeň. Jelikož je to právě on, kdo značně ovlivňuje výslednou kvalitu výrobku.

V poválečném období dochází k dalšímu posunu a roste význam dokumentovaných postupů a podrobných specifikací jakosti produkce. Nejde tedy již jen o nahodilé kontroly určitých výrobků, ale proces kontroly kvality se začíná dokumentovat a především implementovat do řízení výroby v podnicích. V návaznosti na to se přistupuje k zavádění a používání statistických metod kontroly. V období 60. let se kvalita poprvé začíná zmiňovat jako atribut výrobků. S tím souvisí také posílení jejího významu a z kvality jako vlastnosti produktů se stává účinná konkurenční výhoda. V následujících dvou desetiletích dochází v oblasti systémových přístupů k řízení kvality k vytříbení konkrétnějších podob těchto systémů.

Během 80. let se chápání kvality posunuje na takovou úroveň, že se již v ojedinělých případech začíná směřovat k posilování odpovědnosti výrobců za kvalitu výrobků. Své role se ujímá také stát, který se v této oblasti angažuje především jako ochranář spotřebitelů před nebezpečnými vlastnostmi výrobků. Z řízení kvality se tedy částečně stává regulovaná sféra. Dochází také k prvním aplikacím benchmarkingu a zavádí se univerzální standard péče o kvalitu, a těmi jsou normy ISO řady 9000.

¹⁰ VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. Str. 59-61.

V rámci norem kvality ISO se brzy po jejich vytvoření specifikují další, daleko přísnější standardy managementu kvality a to především v automobilovém, leteckém a zbrojním průmyslu. V 90. letech se opět celý systém řízení, co se týče norem ISO řady 9000, rozvíjí a rozšiřují se i přístupy. Těmto novým aplikacím bude věnována samostatná kapitola.

2 Význam kvality v tržním prostředí

Vzhledem k významným změnám, které se v posledních dvaceti letech udály v ekonomice, a to nejen v měřítku národní, české ekonomiky, ale celosvětově, stoupl v souvislosti s tímto vývojem i význam jakosti, která se odráží ve všech sférách života ekonomických subjektů.¹¹ Existuje celá řada těchto změn, například fakt, že existuje převyšuje nabídka nad poptávkou, zákazníci jsou velice dobře informovaní o nabídce produktů a služeb, dochází ke zkracování inovačních cyklů a dochází ke globalizaci podnikatelského prostředí, což vše znamená, že ten, kdo chce na trhu uspět se svým produktem, musí nabídnout kvalitu.¹²

Důležité nicméně je nastínit, jaký je tedy význam kvality v tržním prostředí. Podle Hutry¹³ je možné prezentovat tyto vlastnosti kvality, resp. jakost, v šesti bodech:

a) **Jakost působí jako rozhodující prvek pro stabilní ekonomický růst podniků**

Pokud podnik má zavedený moderní systém managementu jakosti, je prokazatelně schopen vykazovat lepších výsledků, než podnik, který se orientuje spíše na technickou kontrolu, prostřednictvím které zajišťuje kvalitu. Moderní systémy managementu jakosti mají pozitivní vliv jak na prostředí uvnitř podniku, tak i na jeho vnější okolí, kam může spadat například vyšší míra spokojenosti zákazníků, jelikož je i systém schopen lépe a rychleji reagovat na měnící se požadavky zákazníků.

b) **Jakost představuje nejdůležitější faktor, který umožňuje ochranu před ztrátami trhů**

Podle výzkumů, které byly prováděny v rámci Evropské unie, lze za viníka ztrát trhů označit, přibližně z dvou třetin, právě nízkou, nedostatečnou kvalitu výrobků nebo služeb. Logickým chováním spotřebitelů je, že pokud již produkt nesplňuje jejich požadavky, stává se pro ně nekvalitním, a tudíž přecházejí k jiné produkci.

c) **Jakost přispívá významnou částí k úspoře materiálů a energií**

Jestliže je produkován výrobek, který má velice nízkou spolehlivost, je téměř jisté, že bude docházet v průběhu jeho životního cyklu k poruchám, tím pádem i k jeho nižší využitelnosti. Stroje a zařízení se závadou a v poruše nemohou poskytovat pozitivní výsledky, spíše naopak. Dochází k zvýšeným nákladům na jejich opravu, popřípadě na

¹¹ HUTYRA, M. *Management jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. Průvodce (Grada) [cit. 2012-10-26]. Str. 10,11.

Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutrya_management_jakosti.pdf

¹² *Ibid.*, str. 10.

¹³ *Ibid.*, str. 11-13.

pořizování záložních strojů. V případech výrobních zařízení a strojů se závadou je velice pravděpodobné, že výsledná produkce bude taktéž nízké spolehlivosti a tudíž neschopna plnit požadavky zákazníků. Tímto dochází k mrhání materiálů a energií, kterému lze předcházet a zároveň přispívat k posilování kvality života budoucích generací.

d) Jakost může být jednou z cest k tzv. trvale udržitelnému rozvoji

Ve snaze dosáhnout neomezeného ekonomického rozvoje nebyly vždy striktně zohledňovány ekologické potřeby ani tehdejších generací, nemluvě o zanedbatelném zájmu o osud generací budoucích. V dnešní době je přístup k této problematice odlišný, a je proto jedinou alternativou rozvoje lidstva právě trvale udržitelný rozvoj. Výstižně jej lze definovat jako „rozvoj, který dokáže naplnit potřeby současné generace, aniž by ohrozil naplnění potřeb příštích generací“¹⁴. Tato koncepce v sobě zahrnuje jako samozřejmost šetření přírodními zdroji, ochranu životního prostředí a základem jsou také moderní technologie. Je potřeba hledat nové způsoby jak dosahovat trvale udržitelného rozvoje. Postupně dojde také k odklonu společnosti od konzumního životního stylu, a tím pádem se také výroba, potažmo průmyslový vývoj, posune k takové činnosti, která zároveň bude plnit požadavky zákazníků i ochrany přírody.

e) Vliv jakosti na makroekonomické ukazatele

Je běžnou praxí, že významné světové podniky vedou záznamy o tom, jak zlepšování kvality ovlivňuje makroekonomické ukazatele, jaké jsou důsledky. Toto zahrnuje sledování tvorby domácího produktu nebo devizové bilance. Tudíž je zde přímá souvislost mezi bohatstvím společnosti a rozvojem systému managementu jakosti. Je nutné také zmínit, že se nejedná pouze o management jakosti v oblasti průmyslu, ale také v odvětví služeb, školství atd.

f) Úzký vztah mezi jakostí a ochranou spotřebitele

Dobře fungující tržní hospodářství se mimo jiné vyznačuje také dostatečnou ochranou spotřebitele. Vzhledem k faktu, že kvality produktu je v režii těch, kdo tento produkt poskytují, je nutné, aby v určité minimální míře stát zasáhl. A to jednak z důvodu zavedení standardních požadavků na ochranu spotřebitele, dále kvůli nutnosti zvýšené ochrany u produktů, které mohou kvůli svým nebezpečným vlastnostem ohrožovat zdraví nebo dokonce životy uživatelů. V neposlední řadě jde o zásah v podobě nastavení technických požadavků pro kvalitativní řešení produktů; zavede se jednotné měření a optimální technické a jiné požadavky na produkty.

¹⁴ HUTYRA, M., *op.cit.*, str. 12.

3 Management kvality a jeho systémy

Stejně jako další typy managementu, i management kvality se vyznačuje hlavní, podstatnou charakteristikou a to, že se jedná o koordinované činnosti k vedení a řízení organizace v oblasti kvality.¹⁵ V souvislosti s managementem kvality se také hovoří o systému managementu kvality, což je v podstatě systém, který slouží ke stanovení politiky a cílů týkajících se kvality, a také k jejich dosažení¹⁶.

Jak již udává samotná definice jakosti, její význam pro společnost a ekonomiku je nesmírný, z čehož plyne, že i management kvality má tedy významné postavení při řízení organizace. Je nutné přijmout jej jako běžnou součást tohoto systému řízení, nicméně velice důležitou.

3.1 Funkce managementu kvality

Samozřejmostí je, že management kvality existuje za určitým účelem. Je možné říci, že hlavním cílem je dosahovat takové kvality, kdy spojenost zákazníků organizace je stále vyšší. Právě efektivně fungující systém managementu kvality tomuto může napomoci. Tohoto cíle lze naplnit prostřednictvím funkcí managementu kvality, které zahrnují především plánování, řízení, prokazování a zlepšování kvality¹⁷.

a) Plánování kvality

Je to součást managementu kvality, která se soustředí na stanovení cílů kvality a na to, jaké procesy jsou nezbytné pro chod organizace a v neposlední řadě také na to, jaké zdroje bude nutné zajistit pro naplnění stanovených cílů.

b) Řízení kvality

Tato část se zaměřuje zejména na plnění požadavků na kvalitu.

c) Prokazování kvality

Jestliže organizace kvalitu řídí a přijala plnění požadavků za svoji filosofii, pak je také nutné, aby tuto svoji snahu a činnost projevila navenek. K čemuž slouží právě funkce prokazování kvality, která se soustřeďuje na poskytování důvěry, že budou splněny požadavky na kvalitu.

¹⁵ ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Česká technická norma. Praha: Český normalizační institut, 2006. Str. 21.

¹⁶ *Ibid.*, str. 21.

¹⁷ *Ibid.*, str. 22.

d) Zlepšování kvality

V oblasti kvality není možné se spokojit s pouhým dodržováním určitým standardů, či předepsaných doporučení. Je naprosto zásadní, zaměřit se také na zvyšování kvality, tedy na posilování schopnosti plnit požadavky na kvalitu.

3.2 Zásady managementu kvality

Jestliže chce organizace zajistit úspěchy ve svém řízení a fungování, musí být vedena systematicky a transparentně. Cílem tohoto systému je neustále zlepšování výkonnosti organizace, jež je výsledkem právě zmíněného způsobu řízení. Vždy je snahou zohlednit zájmy všech zaujatých stran. V rámci normy ČSN EN ISO 9000:2006¹⁸ je uveden výčet osmi zásad managementu kvality, které lze použít při řízení za účelem zvyšování efektivity.

a) Zaměření na zákazníka

Tento fakt vychází ze závislosti organizací na svých zákaznících. Je pro ně tedy nezbytně nutné umět rozpoznat jak jejich současné, tak budoucí potřeby a snažit se odhadnout jejich očekávání. Tím také organizace snáze dosáhnou cíle plnění požadavků zákazníků.

b) Vedení a řízení lidí

Lídři v podnicích mají za úkol zajistit harmonický vztah mezi účelem a zaměřením organizace. Interní prostředí, za jehož utváření tito vedoucí pracovníci odpovídají, by mělo být takové, aby všichni lidé v organizaci byli schopni se zapojit do realizace jejich cílů.

c) Zapojení lidí

Z této zásady vyplývá, že management kvality počítá s plným zapojením lidí na všech úrovních organizace, čímž je možné využít jejich schopností k jejímu prospěchu.

d) Procesní přístup

Tento typ přístupu znamená, že požadovaného výsledku se snáze a efektivněji dosáhne tehdy, pokud se činnosti a související zdroje řídí jako proces.

e) Systémový přístup k managementu

Jelikož organizace se snaží především dosahovat svých cílů efektivně a účinně, slouží právě k tomuto systémový přístup, kdy se vzájemně související procesy řídí jako systém.

¹⁸ ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Česká technická norma. Praha: Český normalizační institut, 2006. Str. 8, 9.

f) Neustálé zlepšování

Tato zásada v podstatě jen uvádí činnost, která by měla být trvalým cílem organizace, tedy neustálé zlepšování její výkonnosti.

g) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Je naprosto nezbytné, aby v systému managementu kvality bylo rozhodování podloženo fakty, která jsou získána pečlivou analýzou údajů a informací.

h) Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Vztahy mezi dodavateli a organizacemi jsou velice důležité z mnoha hledisek, především proto, že jsou na sobě závislí. Ne jinak tomu je i v případě řízení kvality. Pro obě strany je žádoucí mít vzájemně prospěšný vztah, jelikož jim zvyšuje schopnost vytvářet hodnotu.

3.3 Základní koncepce managementu kvality

V oblasti management kvality existuje několik různých přístupů k jejímu řízení. Jak situaci popisuje Nenadál¹⁹, i tyto systémy prošly určitým vývojem, především tedy ve 20. století. Od modelu řemeslné výroby, kde kvalitu zajišťoval dělník/řemeslník, přes model s technickou či výběrovou kontrolou, tak v Japonsku dospěli, při rozšiřování statistických řízení procesů do ostatních oblastí (nejen výroby), k základům moderních systémů kvality Company Wide Quality Control (CWQC). Dalším stupněm pak byl Total Quality Management (TQM) a později v 80. letech byly uvedeny normy ISO řady 9000. Nelze opomenout ani odvětvové standardy typické pro určitá odvětví průmyslu.

3.3.1 Koncepce ISO

V roce 1987, byly prvně zveřejněny mezinárodní normy ISO a to Mezinárodní organizací pro normy ISO. Jednalo se o soubor norem, které nestanovovaly výrobkům a procesům požadavky technické, ale soustředily se na systémové nároky, tedy na systémy kvality. Původně bylo norem pět, později, a to v roce 1994, byly inovovány a následně také rozšířeny. V současné době je tedy soubor norem ISO poměrně rozsáhlý. Výše zmíněný vznik norem ISO a základní charakteristiku popisuje například Nenadál²⁰.

¹⁹ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 21-22.

²⁰ *Ibid.*, str. 23.

Rysy koncepce norem ISO²¹:

a) Jsou univerzální, není podstatné, o jaký charakter procesů se jedná, ani o jaké jde výrobky. Jsou tedy použitelné v různých oblastech od průmyslových podniků až po firmy poskytující služby.

b) Normy ISO řady 9000 jsou pouze doporučujícího charakteru, tudíž podnik není povinen se jimi striktně řídit, ale jen do chvíle, kdy se v obchodní smlouvě zaváže, že v zaváděném systému kvality využije některou z norem ISO (ISO 9001, 9002, 9003). Po té je již pro poskytovatele či producenta tato norma závazná.

c) ISO řady 9000 jsou pouze minimálním souborem požadavků, které se podnik zavazuje zavést. Z toho vyplývá, že slouží jako jakýsi odrazový můstek pro další zlepšování a zavádění dalších opatření pro zvyšování a zefektivňování kvality. Nejsou tedy maximem, kterého lze dosáhnout. Mnoho podniků přijímá další předpisy, které specifikují požadavky na jakostní systémy.

d) Koncepci norem ISO je nutné pojmut jako začátek snahy o neustálý pohyb kupředu v souvislosti s kvalitou. V mnohých případech firem není ani striktním dodržováním a realizací normy dosaženo požadovaného cíle, tedy uspokojení potřeb zákazníka. Což znamená, že systém řízení kvality nepracuje správně ani při implementovaných normách ISO.

3.3.2 Koncepce odvětvových standardů

Koncepce norem ISO je nejméně náročná, chápeme ji jako výchozí, jak již bylo zmíněno. Proto také v určitých oborech došlo k vzniku specifitějších norem a odvětvových standardů (např. pro farmaceutický, automobilový, strojírenský, zbrojní průmysl). Právě společnosti pohybující se v těchto odvětvích zaznamenaly potřebu vytvářet jakési vlastní systémy kvality, které zaznamenaly do svých stanov a ty po té platily v rámci těchto společností, a vztahovaly se také na jejich dodavatele. Jak zmiňuje Hutýra²², mezi nejstarší z těchto přístupů k zajišťování kvality patří Good Manufacture Practice (GMP) neboli Správná výrobní praxe, která se využívá ve farmaceutickém průmyslu pro výrobu, přepravu či skladování léčiv. Obdobně Good Laboratory Practice (GLP), tedy Správná laboratorní praxe, klade důraz na zabezpečení kvality ve vývojových laboratořích. Jako další příklady těchto specifických norem může posloužit,

²¹ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 23.

²² HUTÝRA, M., *op.cit.*, str. 25, 26.

jak předkládá Hutyra²³, systém kódů ASME v oblasti těžkého strojírenství, či API standardy využívané v olejářském průmyslu pro zabezpečení kvality trubek. Také oblast automobilového průmyslu klade vysoké požadavky na kvalitu a systémy managementu kvality u dodavatelů automobilového průmyslu, vzhledem k rizikům, které představuje její zanedbání. V této oblasti jsou zavedeny standardy QS 9000, VDA6.1 nebo norma ISO/TS 16949:2002. Charakteristika odvětvových standardů dle Hutyry²⁴ je následující:

- a) Nejsou obecné, platí tedy pouze pro určité odvětví ekonomiky
- b) Tato odvětvová nařízení nicméně respektují normy ISO řady 9000, avšak ještě navíc doplňují další požadavky specifické pro dané sektory a tím se dostávají nad rámec norem ISO a stanovují si tak potažmo náročnější cíle
- c) V návaznosti na předchozí znak tedy tyto standardy vycházejí z typických charakteristik toho konkrétního odvětví, stanovují tedy specifické požadavky na systémy managementu kvality fungujících v daných oblastech
- d) Z výše uvedeného tedy vyplývá, že jsou náročnější na plnění než normy ISO řady 9000.

3.3.3 Koncepce TQM (Total Quality Management)

Tento model managementu kvality se začal prosazovat v druhé polovině 20. století. Dařilo se mu především v Japonsku, odkud se později rozšířil do Spojených států amerických a do Evropy. Zaštituje názory otců jakosti, jako byli například E. Deming, J. Juran či K. Ishikawa²⁵. Jedná se o komplexní metodu řízení s důrazem na řízení kvality ve všech oblastech života organizace. Vzhledem ke komplexnosti této koncepce její rámec zasahuje také do strategického řízení a stává se součástí filosofie organizace při jejím jednání a chování a z jednotlivých počátečních písmen lze odvodit základní rysy koncepce TQM²⁶:

T – zapojují se naprosto všichni pracovníci organizace

Q – principy kvality jsou implementovány na všech úrovních organizace

M – tyto principy prostupují do všech úrovní řízení a všech manažerských funkcí.

²³ HUTYRA, M., *op.cit.*, str. 26.

²⁴ *Ibid.*, str. 26.

²⁵ *Ibid.*, str. 26.

²⁶ Management Mania. *Total Quality Management*. [online] Poslední aktualizace [2012-06-20] [cit. 2013-02-11] Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

Hutyra²⁷ konstatuje, že TQM se zaměřuje primárně na kvalitu a zlepšování systémů řízení spíše než na kvalitu samotných produktů. Vychází z jednoduché myšlenky, že kvalitní produkty jsou vždy výsledkem kvalitních systémů řízení. Realizace koncepce TQM je různá, liší se v jednotlivých organizacích i státech. Ovlivňují ji především podmínky legislativní, sociální, kulturní, technické atd. Pracuje na bázi různých modelů (označovaných jako modely excellence), jejichž stanovená kritéria poté mohou sloužit jako podklady pro udělování národních či nadnárodních cen za jakost (např. Evropská cena za jakost – The European Quality Award).

3.4 Proces neustálého zlepšování kvality

Neustálé zlepšování kvality je oblast managementu kvality, která se především soustřeďuje na posilování schopnosti dostát požadavkům na kvalitu, jak podotýká Hutyra²⁸. O neustálém zlepšování se mluví proto, že to není činnost, která by měla pouze omezené trvání, je potřeba v této oblasti pracovat stále, úkoly a procesy související se zlepšováním by měly probíhat kontinuálně. Jednoduše řečeno, stále je co zlepšovat. Tento proces je zařazen mezi výchozí principy již zmiňovaného TQM, a není opomenut ani v normách ISO řady 9000²⁹.

K dispozici jsou různé metody, které mohou organizace použít pro budování a práci na zlepšování; dvě z nich jsou:

- Demingův cyklus PDCA³⁰

Je proces složený ze čtyř fází, který zajišťuje zlepšování nebo napomáhá uskutečňování změn. PDCA (Plan-Do-Check-Act) znamená „plánuj, udělej, zkontroluj, reaguj“. Jednoduše, nejdříve je nutné naplánovat, vytvořit plán co a jak udělat pro zlepšování. Dále je zapotřebí plány realizovat, poté zkontrolovat výsledek, tedy zda se vyskytují odchylky od plánů. Poslední fáze nařizuje jednat na základě výsledků, tedy provést opatření odstraňující nedostatky, tak aby bylo dosaženo zlepšení.

- Metoda „Quality Journal“³¹

Tato metoda využívá týmy pracovníků středního managementu, které pracují na odstranění určitých jim svěřených problémů. Soustřeďují se tedy výhradně na tuto

²⁷ HUTYRA, M., *op.cit.*, str. 26.

²⁸ *Ibid.*, str. 139.

²⁹ *Ibid.*, str. 139.

³⁰ KRULIŠ, J. *Management jakosti jinak: příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:2001 : rozbor, komentáře, výklad pojmů*. Praha: Český normalizační institut, 2002. Str. 168.

³¹ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 165,166.

činnost. „Quality Journal“ je převzat z japonského způsobu vypořádávání se s problémy, a dělí se na sedm kroků:

- identifikace problému
- sledování problému
- analýza příčin problému
- návrh a realizace opatření k odstranění příčin
- trvalá eliminace příčin
- zpráva o postupu řešení problému
- plánování budoucích aktivit

Existuje také sedm základních nástrojů v rámci managementu kvality, které lze uplatňovat v různých fázích procesu neustálého zlepšování a jejich stručnou charakteristiku uvádí například Hutýra³².

- Opatření k nápravě (prováděné za účelem odstranění příčiny nalezení neshody)
- Preventivní opatření (prováděné za účelem odstranění příčiny potenciální neshody)
- Vývojový diagram (graficky vyobrazená uspořádání vzájemného sledu všech fází konkrétního procesu)
- Ishikawův diagram (analýza všech příčin určitého následku zobrazená graficky, tzv. diagramem rybí kosti)
- Paretův diagram (pro identifikaci nepostradatelné menšiny příčin daného problému s kvalitou)
- Histogram (sloupcový diagram, který zobrazuje rozdělení frekvence hodnot studovaného rysu v příhodně vybraných intervalech)
- Bodový diagram (používaný pro analýzu spojitostí mezi dvěma proměnnými)
- Regulační diagram (grafické schéma sloužící k rozlišení rozmanitosti procesu, která je způsobena vymezitelnými příčinami, od rozmanitosti způsobené nahodilými příčinami)

³² HUTÝRA, M., *op.cit.*, str. 153.

4 Systém managementu kvality na bázi norem řady ISO 9000

Systému managementu kvality se týká hned několik norem ISO řady 9000, a také směrnice uvádějící doporučení pro hodnocení a kontrolu těchto systémů. V současnosti jsou aktuálně platné následující normy týkající se kvality, vydané Českým normalizačním institutem nebo Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví:

- **ČSN EN ISO 9001:2009** Systémy managementu kvality - Požadavky
- **ČSN EN ISO 9000:2006** Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- **ČSN EN ISO 9004:2010** Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality
- **ČSN EN ISO 19011:2012** Směrnice pro auditování systémů managementu

Z označení jednotlivých norem lze posoudit, co je jejich přibližnou náplní. V následující kapitole je uveden pro přehlednost stručný popis obsahu normy ČSN EN ISO 9001:2009. Co se týče dalších norem, ČSN EN ISO 9000:2006 popisuje základní principy systémů managementu kvality v části dva a v části tři uvádí definice pojmů z různých oblastí managementu kvality. Směrnice ČSN EN ISO 9004:2010 jde v povinných požadavcích dále než norma ČSN EN ISO 9001 tím, že předkládá další možná doporučení týkající se činností, které by mohly organizace realizovat v rámci svých systémů managementu kvality. Poslední z výše uvedených směrnic, ČSN EN ISO 19011:2012, uvádí doporučení jak postupovat při interním auditování systémů managementu.

4.1 Norma ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality -Požadavky

Z názvu vyplývá, že tato směrnice popisuje obecné požadavky na systémy managementu kvality. Jak sama norma³³ uvádí, tyto požadavky mohou být aplikovány v různých organizacích nehledě na jejich typ, velikost nebo realizované produkty. Tyto specifikace na požadavky využívají především organizace, které mají potřebu prokázat, že jsou trvale schopny poskytovat produkt v odpovídající kvalitě, tedy takový, který splňuje požadavky zákazníka. Ani zákonné požadavky a předpisy nesmí být opomenuty. Využití této normy je obvyklé také u podniků, které hodlají zvyšovat

³³ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality- Požadavky*. Česká technická norma. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. Str. 15.

spokojenost zákazníka, a to právě za pomoci aplikace tohoto systému v praxi co nejefektivněji.

4.1.1 Struktura

Norma³⁴ je strukturována do pěti kapitol, které stanovují požadavky na různé oblasti systémů managementu kvality.

a) Kapitola 4: Systém managementu kvality

Tato část normy uvádí všeobecné požadavky na systém, na probíhající procesy, na dokumentaci a řízení záznamů. Je stanoveno, jaké procesy jsou potřebné pro efektivní systém managementu kvality. Popisuje obsah dokumentace potřebné pro efektivní fungování, a zároveň ukládá povinnost řídit dokumenty, které se v organizaci vyskytují.

b) Kapitola 5: Odpovědnost managementu

Pátá kapitola uvádí, za které oblasti a procesy nese vrcholové vedení organizace odpovědnost. Také vyjmenovává, jak by mělo vedení postupovat v prokazování své angažovanosti při implementaci systému managementu kvality a jeho neustálém zlepšování. Uvádí, jaké činnosti musí vedení provádět v rámci politiky kvality, jejího plánování. V neposlední řadě je také doporučeno jmenování člena managementu organizace, který bude zodpovědný za efektivnost a péči o systém managementu kvality a bude tedy provádět činnosti k tomu nezbytně nutné.

c) Kapitola 6: Management zdrojů

Řízení zdrojů je specifikováno v kapitole šesté. Jedná se o činnost zajišťování potřebných zdrojů pro systém managementu kvality. Je nutné tyto zdroje řídit takovým způsobem, aby bylo umožněno udržení kvality systému a také neustálé zvyšování efektivnosti a spokojenosti zákazníka. Management zdrojů se týká také zdrojů lidských, tedy pracovníků a jejich vztahu ke kvalitě a jejímu naplňování. V rámci řízení pracovníků tedy norma uvádí, co musí organizace zaopatřit ve vztahu k zajišťování kompetence a výcviku pracovníků. Klade také důraz na podstatu přesvědčení pracovníků o důležitosti tohoto systému a jeho efektivního fungování.

d) Kapitola 7: Realizace produktu

Poměrně podrobný popis procesů a činností, které je nutné zajistit při uvádění produktu na trh, obsahuje právě část realizace produktu. Jedná se soubor množství úkonů, které je nutné provést. Realizace se musí nejprve naplánovat, musí se také určit a zohlednit

³⁴ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Česká technická norma. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. Str. 18-30.

požadavky zákazníka, požadavky stanovené předpisy či zákony. Tyto specifikace se musí přezkoumat, a to dříve než podnik přijme závazek dodat produkt. Organizace si musí být jistá, že je schopna stanovené požadavky splnit. V rámci realizace je dále nutné také plánovat návrh a vývoj produktu, což zahrnuje stanovování vstupů pro návrh a vývoj, které se týkají požadavků na produkt, a také stanovování výstupů, které se porovnávají s vstupy a před uvolněním musejí být schváleny. Návrh a vývoj produktu musejí být přezkoumány, aby bylo možné identifikovat případné problémy a mohla být poskytnuta patřičná řešení. Dále musí být ověřeno, zda výstupy z návrhu a vývoje odpovídají požadavkům na vstupy. Poté je návrh a vývoj produktu validován. O všech těchto činnostech a jejich výsledcích jsou vedeny záznamy. Tato kapitola také předkládá informace o procesu nákupu produktu, o výrobě a poskytování služeb, jejich řízení a validaci procesů, které se jich týkají. Určuje, jak má být produkt uchovávan, aby bylo možné udržet shodu s požadavky na tento produkt. Součástí je také zmínka o postupu při řízení monitorovacích a měřících zařízení, pomocí kterých se získávají informace o shodě produktu s danými požadavky.

e) Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

Z obecného hlediska se tato kapitola věnuje popisu procesů, které má organizace za úkol naplánovat a implementovat. Tyto procesy se týkají měření, analýzy a zlepšování. Jsou důležité především proto, že se využívají při prokazování shody s požadavky na produkt, také shody samotného systému managementu kvality s požadavky normy a v neposlední řadě pro neustálé zlepšování účinnosti celého systému. Jsou zde vymezeny různé oblasti, které je nutné hodnotit, a tedy monitorovat a měřit. Jde především o sledování spokojenosti zákazníka, monitorování a měření procesů, produktu a také nutnosti provádění interního auditu. Dále je uveden popis procesu řízení neshodného produktu, tedy v případě, že dojde k situaci, kdy nejsou splněny požadavky na produkt. Je zmíněna důležitost analýzy dat, která je potřebná právě pro ověření a prokázání vhodnosti a efektivnosti systému. Co se týče oblasti zlepšování systému, zmiňuje norma neustálé zlepšování, jak řídit neshody pomocí nápravných opatření a jak jim předcházet prostřednictvím opatření preventivních.

4.1.2 Dokumentace

S ohledem na to, že každá organizace potřebuje pro svůj chod určitý systém dokumentace, i norma ČSN EN ISO 9001 stanovuje tuto povinnost. Význam

dokumentace, jak norma³⁵ uvádí, spočívá především v tom, že napomáhá sdělovat harmonii činností se záměry. Jako všechny ostatní součásti systému managementu kvality, i vytvářená dokumentace je potřebná k zajišťování shody s požadavky zákazníka, k poskytnutí objektivních důkazů a také k samotnému hodnocení účinnosti systému managementu kvality.

V rámci celého systému existují různé typy dokumentů, které se používají a vznikají za konkrétními účely, a každá organizace si sama stanoví, v jakém rozsahu je nutné požadovanou dokumentaci vytvářet. Následující dokumenty jsou uvedeny právě v normě ISO řady 9000³⁶:

a) Příručka kvality

Dokument, který poskytuje komplexní, konzistentní informace o systému managementu kvality organizace a uvádí jeho specifikaci.

b) Plán kvality

Dokument, ve kterém jsou stanoveny ty postupy a související zdroje, které musí být použity pro konkrétní projekt, produkt, proces. Je také uvedeno, kdo je používá a kdy.

c) Specifikace

Požadavky jsou uvedené právě v těchto dokumentech.

d) Směrnice

Dokumenty uvádějící doporučení či návrhy.

e) Dokumentované postupy, pracovní instrukce, výkresy

Tato skupina dokumentů poskytuje především informace o konzistentních způsobech jak realizovat činnosti a procesy.

f) Záznamy

Dokumenty, ve kterých jsou uvedeny informace o provedených činnostech. Pomocí těchto dokumentů lze také prokazovat dosažené výsledky. Jedná se tedy ve své podstatě o důkazní dokumenty.

³⁵ ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Česká technická norma. Praha: Český normalizační institut, 2006. Str. 14, 15.

³⁶ ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Česká technická norma. Praha: Český normalizační institut, 2006. Str. 15.

5 Hodnocení systému managementu kvality – Audit

Všechny procesy prováděné v systému managementu kvality, stejně jako výsledky, postupy a produkty, jsou neustále směřovány k zlepšování, k vyšší výkonnosti, s cílem dosažení vyšší kvality celého systému za dodržení všech požadavků. Nezbytnou činností jak zjistit, zda je systém opravdu efektivní, zda funguje a je spolehlivý, je průběžná kontrola. Klasickým způsobem ověřování je audit tak, jak jej vyžadují také normy ISO řady 9000. Podle ČSN EN ISO 19011:2012³⁷ je audit „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.*“

Každý naplánovaný a realizovaný audit je prováděn za určitým účelem. Podstatné je, že by audit neměl být činností zjišťující chyby, ale fakta. Hlavní cíle auditů lze shrnout do několika skupin, například jak je uvádí Nenadál³⁸:

- Existuje v podniku vybudovaný systém kvality?
- Odpovídá systém managementu kvality a všechny jeho prvky požadavkům příslušných směrnic?
- Je dokumentovaný systém kvality uveden do chodu?
- Jsou reálné procesy realizovány v souladu s požadavky systému nepřetržitě, za všech okolností?
- Plní systém managementu kvality svůj cíl – tedy plnění požadavků zákazníků na sto procent?
- Poskytnutí přesné formulace neshod, které byly během auditu zjištěny, a podloženy důkazy
- Předložení návrhů nápravných opatření či doporučení pro zlepšení

Existují různé druhy auditů, přičemž základní rozdělení lze uvést podle toho, kdo především využívá závěry z auditů - audity interní a externí³⁹ a jejich další dělení.

- **Interní audit** – výsledky z tohoto auditu jsou využívány především samotnou auditovanou organizací.
- *Plánovaný*
 - *Neplánovaný*

³⁷ ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Česká technická norma. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.

³⁸ NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, J. TOŠENOVSKÝ, D. NOSKIEVIČOVÁ a J. PLURA, *op.cit.*, str. 176.

³⁹ HUTYRA, M., *op.cit.*, str. 156.

- **Externí audit** – poznatky tohoto auditu využívají také jiné organizace, např. certifikační instituce.
- *Aktivní*
- *Pasivní* (může být proveden druhou stranou, či třetí stranou)

Další audity mohou zahrnovat prověřování procesu, produktu, systému nebo personálu. Mohou to být audity jak interní, tak externí.

5.1 Principy auditování

Podle ČSN EN ISO 19011:2012⁴⁰ je auditování založeno na šesti principech, jejichž dodržením by mělo být zajištěno, že výsledný audit bude efektivní v podpoře politiky a nástrojů systému managementu. Zároveň poskytne relevantní informace, na základě kterých je možné pracovat na dalším zlepšování.

a) **Integrita: základ profesionality**

Auditoři by měli svoji práci vykonávat poctivě, svědomitě a odpovědně, dodržet všechny platné legislativní požadavky, být kompetentní a nestranní za všech okolností.

b) **Spravedlivé prezentování: povinnost podávat pravdivé a přesné zprávy**

Zprávy, které uvádějí zjištění zaznamenaná během auditu, musejí reflektovat skutečnou činnost, tedy musí být pravdivé a přesné.

c) **Profesionální přístup: uplatňování pečlivosti a správného úsudku**

Auditorská činnost vyžaduje patřičnou péči, což znamená, že se auditoři musí plně věnovat jim svěřeným úkolům, jelikož činnost, kterou vykonávají, je spojena s důvěrou, kterou v ně vkládají auditované organizace, tedy klienti auditu.

d) **Důvěrnost: bezpečnost informací**

Z této zásady vyplývá, že se zjištěnými informacemi musí být nakládáno uvážlivě, jelikož se jedná o citlivé a důvěrné informace. Nesmí dojít k tomu, že by auditor, či klient auditu využil tyto informace nevhodně pro svůj prospěch, či dokonce proti zájmům auditované organizace takovým způsobem, který ji může poškodit.

e) **Nezávislost: základ nestrannosti auditu a objektivity závěrů z auditu**

Auditoři musí být nezávislí na auditované činnosti, mají jednat tak, aby bylo možné ve všech případech vyloučit střet zájmů či předpojatost.

⁴⁰ ČSN EN ISO 19011, *op.cit.*

f) Průkaznost

Je podstatné, aby zjištěné informace bylo možné podložit důkazy, které jsou ověřitelné. Tedy závěry z auditů mají být spolehlivé a reprodukovatelné, prokazatelné na vhodném vzorkování.

5.2 Fáze auditu

Nehledě na druh organizace nebo typ auditu, každý audit se skládá z fáze plánování, přípravy, realizace, následné kontroly a ukončení⁴¹. Tyto fáze se mohou drobně lišit v publikacích různých autorů, nicméně všechny provázejí těmito fázemi.

▪ Plánovací a přípravná fáze

V rámci této fáze jde o to správně naplánovat realizaci auditu. Je potřeba tuto činnost provést velice pečlivě, aby byl výsledek auditu věrohodný a hlavně efektivní. Plánuje se rozsah auditu, zdroje potřebné na jeho provedení, jak materiální tak lidské a je nutné vyčlenit na tuto činnost dostatek času⁴². Cíle auditu mohou být různé (ověření funkčnosti systému dodavatele, získání certifikátu, atd.) a stanovují je klienti auditu, tedy ti, kteří o provedení auditu žádají. Jak uvádí Drastich⁴³, v této fázi je požadavek na audit, např. potenciálního dodavatele, komunikován třetí straně. Během plánování dojde k rozhodnutí, kdo audit provede, k určení vedoucího auditora, který pak určí další členy auditorského týmu.

Podstatné je také určit, v tzv. předběžné prohlídce⁴⁴, která by měla být alespoň jedna, zda je audit proveditelný, zda je systém auditované strany způsobilý. Auditované straně je také oznámen záměr o provedení auditu, je nutné zjistit, co bude zapotřebí během provádění auditu (např. ochranné pomůcky). Pro auditora je důležité, že získá také kopie protokolů auditované strany (např. organizační směrnice systému kvality, plány kvality, informace o výrobních a ekonomických ukazatelích auditované organizace, jméno vedoucí osoby řízení kvality, ...) a příručky kvality. Nicméně hlavním smyslem je zjištění, zda je auditovaná strana připravena na audit.

Detailní plán, který je výsledkem závěrečné přípravy a plánování, by měl tedy obsahovat tyto požadavky⁴⁶:

⁴¹ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 178.

⁴² HUTYRA, M., *op.cit.*, str. 157, 158.

⁴³ DRASTICH, M. *Systém managementu bezpečnosti informací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. Str. 101.

⁴⁴ *Ibid.*, str. 101.

⁴⁵ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 178.

⁴⁶ Drastich, M., *op.cit.*, str. 102.

- Sběr dat relevantních pro úkoly prováděné během auditu
- Příprava programu pro audit
- Rozhodnutí o velikosti a složení auditorského týmu
- Oznámení o konečném setkání
- Příprava check listů, případně vývojových diagramů, na základě specifikací systému managementu kvality

Výše uvedený přehled hlavních součástí příprav před samotným auditem je možné doplnit několika informacemi. Podle Nenadála⁴⁷ při zkoumání získaných informací z dokumentace auditované organizace nesmí auditor opomenout prostudovat také zprávy z předchozích auditů, o neshodách a následných přijatých nápravných opatřeních, včetně zpráv kontroly. Důležité také je, aby všichni zúčastnění členové auditorského týmu a vedení auditované organizace měli k dispozici kopii aktuálního programu auditu. V případě, že by došlo k významným změnám buď u auditorského týmu, nebo u prověřované organizace, měly by se tyto odchylky adekvátně promítnout také do programu auditu.

- Fáze realizace auditu

Tato etapa sestává z několika částí, které postupně auditorský tým realizuje. Popisuje je například Nenadál⁴⁸, který uvádí jako úplně první krok realizace auditu vstupní jednání. Je obvyklé, že je prováděno vedoucím auditorem a jeho hlavním smyslem je seznámení obou skupin účastníků auditu, tedy auditorů a vedení auditované organizace. Projednává se rovněž harmonogram auditu, a především zdůraznění účelu auditu. V mnoha případech mohou auditoři požádat o průvodce. Tato vstupní jednání samozřejmě probíhají na místě auditované organizace.

Po těchto zahajovacích činnostech se přechází k vlastnímu zkoumání situace v auditované organizaci. Auditor musí sbírat informace, a je většinou na něm, jaké zvolí metody sběru a záznamu dat. Auditor musí především zvolit takovou taktiku, aby byl schopen získat všechny informace, které potřebuje k posuzování. Jak uvádí Drastich⁴⁹, auditorský tým má stanoven hlavní cíl auditu. Musí najít objektivní důkazy, kde slovo objektivní je podstatné, jelikož jde ruku v ruce s principy auditování jako nestrannost, objektivita a profesionálnost. Existuje několik způsobů, jak tyto důkazy získat, a budou uvedeny v příslušné kapitole. Hlavní myšlenkou je prokázat, že auditovaný systém

⁴⁷ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 179.

⁴⁸ *Ibid.*, str. 179.

⁴⁹ DRASTICH, M., *op.cit.*, str. 102

funguje, ne opak, což zmiňuje Drastich⁵⁰ a dodává, že každá zjištěná odchylka, neshoda musí být podložena objektivním důkazem. Neshoda znamená, že nebyl splněn požadavek kvality. Neshody je možné určit na základě pozorování při auditu. Tyto poznatky z pozorování jsou zaznamenány do tzv. check listů, na základě kterých je následně vyhodnoceno, které poznatky budou klasifikovány jako neshody. Je také možné je rozdělit do skupin, tak jak je dělí například Drastich⁵¹, na neshody *závažné* (týkající se systémových prvků, nebo jejich částí) nebo *méně závažné* (rychleji řešitelné menší chyby v systému). Podstatné však je, že neshody musí být jak zaznamenány, tak hlášeny a to ve zprávě o neshodě.

Posledním krokem v realizační části auditu je přistoupení k závěrečným jednáním. Jak píše Nenadál⁵², auditoři před samotným závěrečným jednáním s vedením prověřované organizace diskutují o tom, zda byly zjištěny neshody a uvádí jejich podložení důkazy, zabývají se tím, jak budou výsledky prezentovat na konečné schůzce. Jednotliví auditoři musí předložit svá zjištění a prezentují je vedoucímu auditorovi. Povinností auditorského týmu je informovat na závěrečném jednání o všech zjištěných problémech a neshodách a podat návrhy nápravných opatření a termínů jejich zavedení do systému. Drastich⁵³ uvádí následující témata, která toto jednání obvykle zahrnuje:

- Poděkování managementu za spolupráci a účast
- Stanovení výsledku auditu
- Prezentace souhrnu nálezů a kvantifikace neshod
- Vyjádření jednotlivých auditorů k jejich nálezům a podání doporučení
- Dohoda o krocích, které jsou požadovány a budou následovat, a jsou také schváleny ve zprávách o neshodách
- Doporučení postupu pro zpracování údajů ze závěrečné zprávy auditovanou stranou
- Zahájení napsání celkové závěrečné zprávy
- Souhlas s termínem jakéhokoli opatření, které může být přijato
- Prohlášení o mlčenlivosti
- Předání kopie závěrečné zprávy a originálu záznamu o neshodách

⁵⁰ DRASTICH, M., *op.cit.*, str. 102.

⁵¹ *Ibid.*, str. 105.

⁵² NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 181.

⁵³ DRASTICH, M., *op.cit.*, str. 107.

- Fáze následné kontroly a zakončení

Bez zpětné vazby, tedy bez auditora kontrolujícího, zda byla doporučená opatření auditu provedena, by neměl celý proces smysl, jelikož by záleželo čistě na vůli auditovaného subjektu, zda opatření implementuje či ne. Fáze kontroly má tedy obrovský význam, a nemusí to být jen kontrola pomocí dalšího auditu, jak podotýká Nenadál⁵⁴ a dále zmiňuje, že existuje několik dalších možností, jak zjistit, zda byla opatření přijata a je na auditorovi, aby vyhodnotil, který je nejefektivnější:

- Prozkoumání revidovaných dokumentů systému kvality týkajících se auditovaného úseku
- Ověření stavu realizace opatření při dalším plánovaném auditu (pokud je to přípustné a povaha a rozsah neshod to dovoluje)
- Ověření realizovaná zástupcem/specialistou auditorské organizace při běžné pracovní návštěvě auditované organizace
- Ověření ve formě vstupní přejímky

Po zhodnocení situace v auditované organizaci a získání důkazů o implementaci a efektivnosti nápravných opatření, tedy, že neshody byly odstraněny a systém funguje lépe, je toto řízení ukončeno a zapsáno do ověřovací části ve zprávách o neshodách.

5.3 Metody shromažďování důkazů

Jak již bylo zmíněno, účelem auditu je zjistit dostatek takových informací, aby bylo možné prověřovaný subjekt posoudit. Auditor pro tento účel může zvolit různé metody získávání informací a důkazů. Závisí čistě na něm, pro kterou variantu se rozhodne v určité konkrétní situaci. Většinou jich použije hned několik. Nenadál⁵⁵ uvádí následující výčet metod:

- pohovory se zaměstnanci auditované strany
- prozkoumání dokumentace systému jakosti
- prozkoumání poskytnuté dokumentace (plánů, technických výkresů, atd.)
- prosté pozorování činností a podmínek na daném auditovaném pracovišti
- zkoušení, vzorkování
- přezkoumání záznamu o kvalitě (zprávy z předchozích auditů, záznamů z kontroly, atd.)

⁵⁴ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 182.

⁵⁵ *Ibid.*, str. 184.

Nenadál⁵⁶ dále rozvádí, že informace, které obdrží auditor při pohovorech, tedy zprostředkovaně od zaměstnanců, nesou určitou míru nepřesnosti a nespolehlivosti, na rozdíl od takových, které sám zjistí například pozorováním, zkoušením a vzorkováním. Všechny informace poskytnuté při rozhovorech si musí auditor prověřit, zda li jsou platné a podložit opět objektivními důkazy.

5.4 Technika dotazů

Technika kladení otázek je používána při rozhovorech členů auditorského týmu se zaměstnanci. Existuje několik technik dotazů, a je zcela na auditorovi a jeho zkušenostech, případně konkrétní situaci, pro kterou z následujících se rozhodne, jak podotýká Drastich⁵⁷:

- Technika odpovědi ano/ne

Tento způsob klade poměrně nízké časové nároky na získání informací, vyjma případů, kdy je zaznamenána neshoda, jelikož strohá odpověď ano/ne nepodává dostatečné informace. Tento typ otázek, na které je odpověď ano/ne (např. Máte sepsanou příručku kvality?), se vyskytuje na zmiňovaných check listech, kde se postupným odškrtnutím tvoří celek relevantních informací o auditovaném subjektu.

- Technika otázek „jak, co, proč, kdy, kde, kdo?“

Pomocí těchto otázek auditor dosáhne komplexnějších odpovědí, vybere a poznamená relevantní data a fráze. Další otázky mohou poskytovat doplňující informace, které nebyly dosud zjištěny.

- Technika širšího rozsahu otázek

Je možné, pro kontrolu propojení vnitřních oddělení organizace, použít otázky, které vyžadují širší odpověď, dávají dotazovanému více možností při odpovědi a hlavně mu umožňují pojmut odpověď široce.

Všechny tyto techniky mohou být podpořeny také udržováním konverzace. Pokud je tázaný zaměstnanec váhavý, nerozhodný.

5.5 Nástroje auditu

Při samotném auditu jsou k dispozici auditorům různé nástroje, pomocí kterých zaznamenávají zjištěné skutečnosti, které jim pomáhají organizovaně a systematicky

⁵⁶ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 184.

⁵⁷ DRASTICH, M., *op.cit.*, str. 103.

provádět audit, zkoumat dokumentaci atd. Těmito prostředky jsou vývojový diagram, check listy (kontrolní seznamy), matice prvků činnosti a zprávy o neshodách. Jejich stručnou charakteristiku předkládá Nenadál⁵⁸

- Vývojové diagramy

Své využití mají během zahajovací – přípravné – fáze auditu, kdy jsou také auditorem sestavovány. Jsou pomůckou při zkoumání dokumentace systému kvality subjektu, který bude podroben auditu. V některých případech již mohou být vývojové diagramy součástí dokumentace systému kvality, a tudíž je může auditor použít pro studium, porovnávání a posouzení, zda odpovídají realitě. Pokud se objeví odchylky, může auditor vytvořit vlastní vývojový diagram pro srovnání. Jaký je tedy účel diagramu? Zpravidla poskytne následující informace:

- Jaký systém kvality auditovaný subjekt využívá
- Údaje o komplexnosti dokumentace, zda pokrývá všechna možná řešení určitých stavů
- Informace o tom, zda jsou všechny činnosti, které jsou potřebné, vykonávány; poskytuje také přehled o tom, zda nejsou některé činnosti zbytečně opakovány, či naopak zda některé činnosti nechybí

Díky vývojovým diagramům je možné, aby si auditor udělal předběžnou představu, objevil slabá místa systému a mohl tedy následně sjednat nápravu.

- Check listy (kontrolní seznamy)

Co se týče obsahu check listů, jedná se o soubor otázek, který slouží pro potřeby auditora jako zásadní podpora při auditu. Auditor si je připravuje sám před zahájením auditu. Využívá je k shromažďování informací o prověřovaném subjektu, zaznamenává do něj poznatky. Drastich⁵⁹ poskytuje jednoduchou charakteristiku, tedy, že check listy informují o tom, co a kdy bylo kontrolováno a zmiňuje také jejich význam v několika bodech:

- Jsou používány těmi, kdo hodnotí, jako podpůrné poznámky pro závěrečnou zprávu
- Zajišťují, že vše bylo posouzeno, že všechny požadavky byly pokryty sérií otázek
- Jsou užitečné při zajišťování důkazů o dosažení požadavků

⁵⁸ NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 185-190.

⁵⁹ DRASTICH, M., *op.cit.*, str. 104.

- **Maticе prvků činnosti**

Jsou využívány k identifikaci slabých a silných stránek činností. Pomáhají směřovat kladení otázek a jsou nápomocné při zaznamenávání zjištěných faktů. Principem těchto matic je předpoklad, že většinu činností je možné rozložit na čtyři prvky – osoba (realizátor činnosti), předmět (přeměňovaný materiál, výrobky), zařízení (prostředky umožňující přeměnu), informace. Maticе prvků činnosti zahrnuje také analýzu činnosti z dalších pohledů, a to například času, zdrojů a neshod.

- **Zprávy o neshodách**

Jsou to formuláře, do kterých jsou uváděny záznamy o shledaných neshodách a jejich celková dokumentace. Součástí je také návrh nápravného opatření, záznam o jeho provedení a implementaci, a podpis odpovědné osoby auditovaného subjektu. Rovněž jsou zde záznamy o okamžitých opatřeních, která by měla být přijata bezprostředně, aby se zabránilo dalšímu rozšiřování neshody. Také kontrola provedení a účinnosti nápravných opatření má svůj záznam ve zprávě, jedná se tedy o záznam o kontrole a schválení efektivnosti přijatého opatření.

5.6 Certifikace

Význam slova certifikace lze vyložit jako zkoušení kvality produktů či služeb, může také znamenat zkoušení pracovníků. Z tohoto vyplývá, že toto testování je realizováno i v rámci systémů kvality podle norem ISO řady 9000. Podstatné je, zodpovědět otázku „Proč je získání certifikátu pro organizace důležité?“ V první řadě není povinností podniků je mít, nicméně situace je ve skutečnosti jiná. Tyto certifikáty se stávají téměř nutností, protože obchodní partneři, odběratelé, zákazníci a mnozí další očekávají odpovědnost organizací za kvalitu a chtějí mít záruku kvality, dříve než uzavřou například smlouvu, koupí výrobek, objednají služby⁶⁰. Jak tedy certifikaci úspěšně zvládnout a certifikát získat? Postup popisuje například Nenadál⁶¹, který v první řadě poukazuje na existenci nezávislých organizací, které se častěji označují jako certifikační orgány. Jak již z názvu vyplývá, jejich úkolem je ohodnotit celkový stav systému kvality a následně rozhodnout o udělení či neudělení certifikátu. Nenadál se dále zmiňuje o procesu, při kterém organizace získá oprávnění udělovat a vydávat certifikáty. Jde o proces akreditace, kdy akreditační orgány hodnotí aspirující

⁶⁰Certifikace systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2009. *Elektrotechnický zkušební ústav* [online]. 2009 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.ezu.cz/index.php?u=/certifikace-systemu-rizeni/ISO-9001-2009/&a=ArticleDisplay>

⁶¹NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 193-194.

certifikační organizace dle přísných kritérií norem ČSN EN 45011-45013 – na jejich základě jsou kladeny přísné požadavky na samostatnost, ucelenost, kvalifikaci a objektivnost. Tato kritéria zajistí, že certifikáty udělované splněním požadavků norem ČSN ISO řady 9000 byly získány oprávněně. Nicméně lze najít mnoho oblastí a oborů podnikání, kde tyto certifikáty dostačující nejsou, neposkytují takovou záruku, jakou si například odběratel přeje, klade vyšší nároky a náročnější kritéria (např. oborová norma automobilového průmyslu QS 9000)⁶².

Co se týče fází certifikačního auditu, jsou obdobné těm, které jsou uvedeny a popsány v kapitole 5.2 Fáze auditu. U certifikace se postupují postupně přes pět etap⁶³:

- Příprava (sběr informací),
- Předaudit (porovnání míry shody dokumentace systému kvality s požadavky certifikační normy)
 - Certifikační audit + udělení certifikátu (ověření, že dokumentace systému kvality se shoduje s reálným prováděním uvedených činností, kontrola odstranění neshod, v případě že jsou objeveny během certifikačního auditu; následně je zkontrolováno jejich odstranění a implementace efektivních nápravných opatření),
 - Kontrolní audit (průběžné kontroly po udělení certifikátu, zda jsou podmínky pro držení certifikátu plněny)
 - Reaudit (proveden poté, co vyprší platnost certifikátu; v rozsahu certifikačního auditu)

⁶² NENADÁL, J., *op.cit.*, str. 194.

⁶³ *Ibid.*, str. 195-196.

6 Praktická část – Metodika a interní audit společnosti Auto Kubíček, s.r.o.

Zdrojem informací, které jsou podkladem pro zhodnocení a provedení analýzy SMK společnosti, byla především vypracovaná dokumentace společnosti v oblasti SMK a normy ČSN EN ISO 9001:2001, kterou mi vedení poskytlo k nahlédnutí. Po podrobném prostudování všech potřebných dokumentů jsem přistoupila k ověření teoretických faktů v praxi. K tomu mi byli nápomocni jak zaměstnanci, konkrétně paní Alice Zdráhalová, pan Tomáš Hrubý, DiS. a pan Jan Svoboda, tak vedení společnosti Auto Kubíček, s.r.o., jmenovitě pan Ing. Vladislav Kubíček, Ph.D.

6.1 Představení společnosti Auto Kubíček, s.r.o.

6.1.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. byla založena v roce 2001, 21. listopadu, a vzhledem k její právní formě byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž výkony realizují společníci. Dalším orgánem jsou jednatele, které má společnost tři a kteří jsou oprávněni jednat jménem společnosti každý samostatně. Jednateli společnosti jsou pan Vladislav Kubíček, paní Zdenka Kubíčková a pan Lukáš Kubíček. V kompetenci jednatele je v určitých případech, například pro zlepšení kvality řízení firmy, ustavit poradní orgány. Tyto mohou být stálé (pro složitější a trvalejší problémy) nebo dočasné (pro jednorázové úkoly). Takovou komisí může být např. komise pro technický rozvoj či inventarizační komise. Společnost má své sídlo v Šumperku, stejně jako jednu ze svých provozoven, přičemž další dvě se nacházejí v Olomouci a Prostějově.

Příkazem ředitele firmy byl jmenován představitel managementu (dále PM) zodpovídající za zajištění efektivnosti systému managementu kvality v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001. Tímto PM byla jmenována paní Zlata Kubíčková a její odpovědnosti a pravomoci jsou shrnuty v Příkazu ředitele. Důvodem pro implementaci normy ČSN EN ISO 9001:2001 v roce 2005 bylo nařízení společnosti Renault ČR, takže všichni koncesionáři měli povinnost v rámci svých smluvních podmínek a koncesí normy uvést do praxe. Co se týče následného neobnovení certifikace v roce 2008, vedení uvedlo, že právě společnost Renault ČR se rozhodla, že již nebude tuto certifikaci po svých koncesionářích vyžadovat. Proto společnost Auto

Kubíček, s.r.o. již k dalším kontrolním a udržovacím auditům nepřistoupila a certifikaci ISO neobnovila.

6.1.2 Předmět činnosti a aktivity organizace

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. má základní předmět činnosti určen společenskou smlouvou a je taktéž zapsán v obchodním rejstříku. V rámci svých aktivit se tedy společnost věnuje:

- Měření emisí vozidel se zážehovými motory;
- Opravy motorových vozidel;
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- Zprostředkování obchodu a služeb;
- Opravy karoserií;
- Pronájem a půjčování věcí movitých.

Činnost společnosti lze blíže specifikovat, jelikož se specializuje na:

- Nákup a prodej nových vozidel RENAUL a DACIA;
- Značkový servis vozidel RENAULT a DACIA;
- Prodej náhradních dílů a doplňků pro vozy RENAULT a DACIA;
- Měření emisí motorových vozidel;
- Opravy a lakování karoserií vozidel.

Z činnosti organizace vyplývá, že je naprosto nezbytné, aby byly služby související s prodejem vozidel poskytovány ve špičkové kvalitě a na vynikající úrovni. Požadavek na kvalitu implicitně vyplývá již z koncesionářského vztahu a smlouvy mezi Auto Kubíček, s.r.o. a Renault ČR. Nicméně i přesto přistoupila společnost k vyžadování certifikace kvality po svých koncesionářích.

6.1.3 Implementace normy ČSN EN ISO 9001:2001 a udělení certifikace

SMK společnosti Auto Kubíček, s.r.o. byl vybudován podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 v průběhu roku 2005, na základě probíhajících procesů, které byly pro potřeby analýzy určeny a popsány. Jako plně funkční byl SMK stanoven od prosince téhož roku. SMK společnosti je zdokumentován na základě standardní dokumentace vydané podle požadavků Renault ČR. Jelikož společnost neaplikovala oblast SMK,

kteřá je v normě popisována v rámci kapitoly 7.3 – Návrh a vývoj, byla jí udělena oprávněná výjimka.

V rámci certifikačního auditu, který proběhl 23. a 24. ledna roku 2006, byly prověřovány jednotlivé součásti SMK, konkrétně ve společnosti Auto Kubíček, s.r.o. se jednalo o Procesy managementu, Proces nákup a prodej aut, Proces servis a Proces nákup a prodej náhradních dílů. Pro provedení certifikačního auditu byla zvolena společnost Bureau Veritas Quality International (BVQI). Vedoucím auditu byl pan Dan Moltaš a dalším členem auditního týmu pan Vítězslav Dvořan. Jako průvodci, kteří byli k dispozici auditorům během prověrky, byli určeni pan P. Klempa (poradce) a paní Z. Kubíčková (PVJ). Na zahajovací schůzce byl objasněn účel a rozsah auditu, také způsob vystavování protokolů o neshodách a navazující nápravná opatření, jejich přezkoumání a uzavření. Vedoucí prověřkové skupiny také ověřil připravenost společnosti k auditu. Během auditu byly zaznamenány silné stránky, ale také několik slabých míst, které nicméně svou povahou nebyly nijak závažné, a proto nebyly dále klasifikovány jako neshody. Na základě výsledků tohoto auditu tedy bylo doporučeno udělení certifikátu se zvolenou akreditací.

Konkrétní závěry byly následující:

- SMK je implementován na solidní úrovni dle pravidel vycházejících ze standardů Renault ČR a požadavků normy
- Pozornost, kterou vedení věnuje politice a cílům jakosti hodnocena velice pozitivně
- Vysoká úroveň pracovníků, zejména zaměření se na zákazníka
- Slabé místo bylo identifikováno v oblasti řízení dodavatelů
- Interní audity zajišťovány na solidní úrovni, je však potřeba přesně vymezit a zajistit nezávislost auditorů

Na základě provedeného auditu, ve kterém nebyly zaznamenány žádné závažné neshody, bylo doporučeno udělení certifikátu společností BVQI. Vedení společnosti Auto Kubíček, s.r.o. zprávu z certifikačního auditu odsouhlasilo i s uváděnými doporučeními pro zlepšení v daných oblastech. Následně byly vystaveny schvalovací certifikáty spolu se související dokumentací.

6.2 Metodika realizace auditu

Jako předmět auditu systému managementu kvality společnosti jsem zvolila čtyři oblasti z požadavků příslušné normy, a to Odpovědnost managementu, Management zdrojů, Realizace produktu a Měření a analýza. Evaluace byla prováděna formou kladení otázek. U každého oddílu jsem vytvořila panel pěti oblastí, které jsou relevantní a mají určitou výpovědní hodnotu k daným požadavkům, a jsou uvedeny v následujícím seznamu:

Odpovědnost managementu

- Má společnost vypracovanou Příručku kvality?
- Je ve společnosti nastavená Politika kvality?
- Jsou ve společnosti stanovené Cíle kvality?
- Stanovila společnost pravomoci a odpovědnosti svých zaměstnanců?
- Jakou formou realizuje společnost interní komunikaci v organizaci?

Management zdrojů

- Stanovila společnost požadavky na kvalifikační kompetence svých zaměstnanců na pracovních pozicích?
- Je ve společnosti vypracovaný Plán výcviku pracovníků a pořádání školení?
- Má společnost vypracovaný systém hodnocení uskutečněných školení a vzdělávacích akcí?
- Je vybudována ve společnosti infrastruktura potřebná pro udržování shody s požadavky zákazníků?
- Řídí společnost pracovní prostředí s ohledem na dosahování shody s požadavky zákazníka?

Realizace produktu

- Má společnost vypracovaný Plán údržby?
- Je ve společnosti stanovený postup pro vyřizování reklamací a stížností?
- Stanovila si společnost proces výběru dodavatelů a jejich klasifikaci?
- Má společnost zavedenou evidenci dodavatelů?
- Je ve společnosti stanovený proces přijímání zakázek?

Měření a analýza

- Má společnost vypracovaný Plán interních auditů?
- Je ve společnosti stanoven postup pro řízení neshodného produktu?
- Sleduje společnost spokojenost zákazníků a provádí analýzy výsledků?

- Je stanoven ve společnosti systém hodnocení a analýzy vlastních zaměstnanců?
- Provádí společnost hodnocení dodavatelů?

Obsah těchto výše uvedených oblastí jsem prostudovala v rámci dokumentace, kterou má společnost zpracovanou, a následně jsem ověřovala její implementaci v praxi a to na základě rozhovoru s vedením a zaměstnanci. Na základě zjištěných skutečností jsem poté udělila každé otázce body a to v rámci jejího zdokumentování a také její skutečné realizaci. Bodování je následující: úplné splnění – 5 bodů, částečné 3 body, a nesplnění 0 bodů. Za každou otázku je tedy maximální možný dosažitelný počet bodů 10, při stoprocentním splnění. Tedy v rámci jedné součásti SMK je to maximálně 50 bodů, celkem za všechny čtyři dohromady 200 bodů. Součástí je také slovní ohodnocení všech oblastí jednotlivých součástí SMK s případnými doporučeními na změny a zlepšení.

Hodnocení společnosti podle celkového počtu dosažených bodů ze všech hodnocených oblastí je následující:

- 200 – 180 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 výborně
- 179 – 160 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 velmi dobře
- 159 – 140 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 dobře
- 139 – 120 bodů ... firma plní požadavky normy ISO 9001 nedostatečně
- 119 a méně bodů ... firma neplní požadavky normy ISO 9001

Hranice, po kterou jsou ještě požadavky normy plněny uspokojivě, resp. dobře, jsem stanovila na 70%. 139 až 120 bodů, tedy 60 %, znamená, že společnost požadavky plní, ale potýká se s problémy, které vyžadují zásah a sjednání nápravy. V případě 119 bodů a méně není firma kompetentní v přístupu ke stanoveným zásadám SMK a mělo by dojít k zásadní revizi celého systému.

6.3 Odpovědnost managementu

6.3.1 „Příručka kvality“ společnosti

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. má vypracovanou Příručku kvality, která je platná od roku 2005. Zpracována byla PM a schválena ředitelem společnosti. Účelem tohoto dokumentu je popis systému managementu kvality organizace. Zároveň slouží jako trvalý podklad pro uskutečnění, udržování, zdokonalování a kontrolu tohoto SMK.

Příručka mi byla poskytnuta k nahlédnutí v tištěné podobě, její originál je řádně uložen u PM, a ten také prováděl prověrku platnosti této směrnice, a to nejméně jednou za 12 měsíců v době uplatňování postupů normy ČSN EN ISO 9001:2001. Dokument podává souhrnné informace o SMK u koncesionáře, jímž je tedy společnost Auto Kubíček, s.r.o. SMK je vytvořen v souladu s výše zmiňovanou mezinárodní normou ISO řady 9000. Příručka uvádí informace o jejím účelu a cílech, odkazuje na další související dokumenty a postupně věnuje pozornost jednotlivým oblastem vytyčeným v normě, a zároveň zmiňuje vyloučení některých prvků této normy. Dále Příručka vymezuje povinnosti a požadavky, které se týkají všech osob a procesů zapojených do SMK. Součástí dokumentu jsou také přílohy, konkrétně se jedná o „Mapa procesů“, „Souvislost mezi makroprocesy, subprocesy a dokumentací SMK“, „Dokumentace SMK“ a „Politika kvality“.

Příručka nebyla po dobu své platnosti, resp. po dobu, kdy společnost aplikovala SMK dle normy, revidována. Nicméně v rámci interních auditů a pravidelných prověrek prováděných auditory a PM byla zajištěna její aktuálnost a relevance informací, cílů a zásad.

Tabulka č. 1: Hodnocení zpracování „Příručky kvality“

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Předložený dokument ukazuje, že společnost věnovala vypracování Příručky kvality značnou pozornost. Dokument je velmi přehledně strukturován, s odkazy na další dokumentaci, čímž splňuje svůj účel průvodního dokumentu, který je základem SMK a je nadřazen všem ostatním dokumentům. Součástí dokumentu je také „Záznam o seznámení“ s podpisy všech zaměstnanců společnosti. V rámci zpracování Příručky kvality tedy nemám výhrady, a tudíž není třeba uvádět žádná doporučení na zlepšení. Mohu tedy udělit plný počet bodů, 10.

6.3.2 „Politika kvality“ společnosti

Dokumentace SMK společnosti Auto Kubíček, s.r.o. obsahuje samostatný dokument „Politika kvalita“, která je stanovena vrcholovým vedením. Za její

zpracování následně zodpovídá PM, a to v souladu s ustanoveními normy ČSN EN ISO 9001:2001, kapitola 5, článek 5.3, tak aby byla zajištěna účinnost managementu kvality. Dokument definuje politiku kvality koncesionáře Renault, zmiňuje především důležitost kvality výrobků a služeb, jelikož jsou chápány jako zásadní předpoklad pro zajištění stabilního postavení na trhu v oboru prodeje vozů Renault a Dacia, a s tím souvisejících poprodejních, servisních činností.

Součástí „Politiky kvality“ je vytyčení zásad, které je nutné respektovat, aby se společnost byla schopna vyvíjet v oblasti rentability a zároveň dostát všem požadavkům zákazníků. Jedná se o tyto zásady, které koncesionáři stanovuje vazba na společnost Renault ČR:

- Přijetí na úrovni

(okamžité oslovení zákazníka po jeho příchodu na pobočku; zjištění, za jakým účelem zákazník přišel, případné zajištění, aby se mu dostalo patřičné obsluhy; v případě, že zákazník čeká, je mu nabídnuta káva a nealkoholické nápoje)

- Kvalita služeb
- Informovanost zákazníků

(povinnost informovat zákazníka o termínech dodání/provedení a cenách služeb a jakýchkoli změnách, např. při zpoždění dodávek náhradních dílů, navýšení cen atd.; popsat zákazníkovi servisní úkony, které budou prováděny na jeho vozidle; nabídky produktů a služeb rozesílané e-mailem, poštou nebo distribuce letáků přímo na pobočkách společnosti)

- Záruka mobility

(v případě servisní opravy vozidla, je zákazníkovi vždy nabídnut odvoz v rámci města, resp. blízkého okolí)

- Zlepšování

Tabulka č. 2: Hodnocení zpracování a realizace „Politiky kvality“

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Po bližším prostudování výše zmíněných zásad a jednotlivých jejích bodů je na místě konstatovat, že společnost „Politiku kvality“, kterou si nastavila, dodržuje v rámci možností velice uspokojivě. Dbá také na stále zlepšování v rámci jednotlivých

zásad a snaží se přicházet s novými nápady. Zlepšení by bylo možné v rámci přístupu k prověřování a aktualizaci tohoto dokumentu, který nebyl od svého vydání revidován. Chybí také zmínka o tom, zda jsou prováděny kontroly relevantnosti stanovených bodů politiky. Doporučila bych proto přezkoumání dokumentu alespoň jedenkrát za rok. K dokumentu je připojen „Záznam o seznámení“ s podpisy jednotlivých zaměstnanců, ve kterém jsou podle potřeby dopisováni noví zaměstnanci, z čehož je možné usoudit, že společnost dbá na uvedení nových členů do týmu svých pracovníků a snaží se tedy v maximální možné míře dostat zásady informovanosti svých zaměstnanců o strategických zájmech firmy, které mají přímý vliv na kvalitu SMK. Celkově jsou stanovené zásady vytyčeny tak, aby odpovídaly potřebám organizace. Uděluji proto 8 bodů.

6.3.3 „Cíle kvality“ stanovené společností pro každý rok

Po dobu dodržování SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 byly pro každý rok stanoveny cíle kvality. Pro rok 2008, což je poslední zdokumentovaný rok, byly taktéž stanoveny cíle kvality společnosti Auto Kubiček, s.r.o. Tyto cíle, které jsou vytyčeny a schváleny vrcholným vedením společnosti, mají napomoci zkvalitnění SMK a zajištění efektivnosti. Pro tento rok se tedy jednalo o následující cíle:

1. Úspěšné naplnění kontrolního auditu ČSN EN ISO 9001:2001
2. Úspěšné ukončení programu profesního vzdělávání s finanční podporou EU v rámci programu „Profese“ a následně zpracovat žádost o platbu
3. Zavedení a instalace nového bezpečnostního monitorovacího kamerového systému v autoservisu Olomouc
4. Zavedení a instalace nového bezpečnostního monitorovacího kamerového systému v autoservisu Šumperk
5. Vybudování nového školicího střediska v Šumperku, v sídle společnosti

Cíle vytyčené v tomto dokumentu respektují dostupné finanční zdroje, stejně jako časové hledisko a reálnou možnost realizace podle náročnosti projektů a plánů. U každého cíle je uveden zodpovědný pracovník, který má na starosti realizaci cíle v požadovaných krocích a termínech. Z dokumentu je tedy patrné, že každý cíl je pečlivě rozpracován z hlediska time managementu. V rámci kontroly prostřednictvím interního auditu byl dílčí úkol cíle úspěšného ukončení programu vzdělávání přeložen z roku 2007 právě na rok 2008, konkrétně na únor. Co se týče cíle nového školicího

střediska, ten byl na rok 2008 také přesunut z roku předchozího a to z důvodu posunutí dotačního programu EU. Všechny cíle v rámci tohoto plánu byly za rok 2008 splněny v řádných termínech.

Tabulka č. 3: Hodnocení zpracování a plnění vytyčených „Cílů kvality“

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Cíle kvality má společnost přehledně zpracovány v rámci dokumentace SMK. Vrcholové vedení stanovilo cíle, které vychází z aktuálních potřeb, což ukazuje na efektivní řízení zdrojů a celé oblasti SMK. Cíle byly pravidelně aktualizovány, změny, nebo překážky v plnění jednotlivých etap zaznamenány ve Zprávě o přezkoumání SMK. Vzhledem k faktu, že společnost dokázala svoje cíle realizovat průběžně bez větších problémů a současně dodržovat požadavky ve smyslu normy ČSN EN ISO 9001, nemám k politice stanovení cílů kvality a postupu jejich plnění výhrady. Pro případ obnovení certifikace a opětovné implementace normy je firma v oblasti Cílů kvality velice schopná a nevyskytují se žádné problémy v přijímání těchto výzev. Společnost prokázala, že dokáže operativně plnění cíle v případě překážek pozastavit, popř. splnit dílčí úkoly, nebo je přesunout do dalšího období, aniž by ustrnula na mrtvém bodě nebo cíl opustila nesplněn. Mohu proto udělit 10 bodů.

6.3.4 Pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců stanovené společností

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. stanovuje za svoji základní řídicí a organizační směrnici Organizační řád. Ten svým obsahem navazuje na společenskou smlouvu organizace. Jak je v dokumentu zmiňováno, uvádí se úprava všech vztahů a činností v procesu řízení. Součástí Organizačního řádu je Organizační schéma, které představuje organizační strukturu a které je založeno v příslušné dokumentaci. Nechybí ani popis pracovních funkcí všech zaměstnanců, z kterých také následně vyplývá pracovní zařazení a vzájemné vztahy ve firmě – nadřízenost, podřízenost, zastupitelnost.

V rámci Organizačního řádu nejsou opomenuty ani odkazy na další řídicí a organizační dokumenty, jako jsou řády, směrnice, instrukce a příkazy ředitele. Na základě právě těchto příkazů ředitele byli jmenováni klíčoví pracovníci pro SMK a byly

vytyčeny jejich pravomoci. Jedná se o představitele managementu, vedoucího spisovny, metrologa Auto Kubíček, s.r.o., a interní auditory Auto Kubíček, s.r.o.

PM byla jmenována paní Zlata Kubíčková, a v souladu s ustanovením normy ČSN EN ISO 9001 jí byly svěřeny především pravomoci týkající se zavedení SMK organizace do praxe dle požadavků normy. Stará se také o veškerou související dokumentaci, její náležitosti, správnost, aktuálnost a kompletnost, zajišťuje školení zaměstnanců v oblasti SMK. Má za úkol sledovat efektivitu SMK a případné nedostatky řešit, starat se o zlepšení. Cílem splnění všech požadavků je úspěšná certifikace SMK společnosti v daném termínu, jemuž musí předcházet kontrolní audit. PM působí jako styčná osoba pro komunikaci vývoje v oblasti SMK vrcholnému vedení, sděluje dosažené výsledky a informuje o nutnosti zlepšování, a podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka. V rámci pravomocí rozhoduje například v oblasti SMK, ukládá úkoly a také zabezpečuje spolupráci s externími stranami, co se týče záležitostí SMK.

Vedoucím spisovny byla jmenována paní Zdenka Kubíčková a byly jí svěřeny odpovídající pravomoci a odpovědnosti, které souvisejí se spisovou službou, například příjem, otevírání a třídění došlých písemností, zpracování a aktualizace spisového a skartačního plánu organizace atd.

Metrologem byl příkazem ředitele pověřen pan Ladislav Tatar, který je zároveň pracovníkem lakovny na pobočce Šumperk. Byly mu přiděleny odpovídající pravomoci a odpovědnosti stanovené Metrologickým řádem. Především tedy zodpovídá za dodržování metrologického pořádku v organizaci, musí dbát na vedení předepsané metrologické evidence. Má na starosti jednoznačnou identifikaci měřidel pomocí výrobního nebo interního čísla a v neposlední řadě zodpovídá za bezchybný technický stav měřidel, což je v oblasti podnikání související s prodejem a servisem automobilů zásadní skutečnost.

Společnost jmenovala pro potřeby interních auditů také dva vlastní auditory, v souladu s normou ČSN EN ISO 9001 a interní směrnici „Interní auditů“. Jsou jimi paní Vladislava Koukalová a pan Ladislav Tatar. Jejich činnost spočívá ve zjišťování stavu a funkčnosti SMK organizace. Získávání dat a jejich analýza probíhá formou interních auditů SMK a následného seznámení ostatních zaměstnanců s výsledky. Oba auditoři byli pověřeni prováděním této činnosti v obou provozovnách společnosti Auto Kubíček, s.r.o., tedy v Olomouci a Šumperku. Hlavní povinností je provádět audity objektivně, nezávisle a vypracovávat zprávy a informovat o výsledcích auditu PM. Samozřejmostí je, jak společnost zdůrazňuje, aby auditor v žádném případě za žádné

situace nehodnotil vlastní oblast práce. Tím by byly popřeny všechny předchozí zmíněné zásady. Všechny výše uváděné skutečnosti byly realizovány i v praxi, bez jakýchkoli problémů.

Tabulka č. 4: Hodnocení stanovení pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: V rámci dokumentace související s organizační strukturou, včetně samotného „Organizačního řádu“, jsou jednotlivé pravomoci a odpovědnosti pracovníků jasně specifikovány, rozděleny dle jednotlivých pracovních útvarů organizace. Každý zaměstnanec je obeznámen s popisem svého pracovního místa, tento dokument je zpracován ve dvou vyhotoveních, přičemž jeden je ponechán zaměstnanci a druhý se zakládá do osobní složky pracovníka. Společnost Auto Kubíček, s.r.o. předpokládá také možné změny popisu pracovního místa a proto zmiňuje vytvoření nového popisu pracovního místa, pokud takové změny nastanou. Vzhledem k uvedeným skutečnostem a precizně zpracované dokumentaci, nemám k oblasti vymezení pravomocí a odpovědností výhrady a mohu udělit plný počet 10 bodů.

6.3.5 Formy realizace interní komunikace ve společnosti

Interní komunikace, i její důležitost pro organizaci, je popsána v Příručce kvality, v podkapitole „Komunikace“. Vedení společnosti nese zodpovědnost a také vytváří příslušné komunikační kanály uvnitř společnosti. Je nutné, aby byla jejich prostřednictvím zajištěna efektivnost SMK. Podstatné je pro organizaci také to, aby její zaměstnanci měli možnost upozornit na případné nedostatky v chodu SMK a aby mohli co nejdříve a náležitě informovat PM, která dále postupuje při řešení vzniklého problému v souladu s postupy zmiňovanými ve směrnících „Řízení neshodného produktu“ a „Opatření k nápravě, preventivní opatření“. Společnost Auto Kubíček, s.r.o. uvádí za své následující druhy a způsoby vytvoření komunikace:

- Porada vedení organizace/porada oddělení

(Výstupem je zápis z porady, který má na starosti určený pracovník. Ten se také stará o jejich katalogizaci. V praxi zápisy z porad existují, a kompetentní pracovník má na starosti jejich archivaci.)

- Mobilní telefony a pevné telefonní linky

(Jsou nezbytností při komunikaci nejen se zákazníky, dodavateli a subdodavateli, ale také mezi jednotlivými pracovníky v rámci pobočky, tak mezi jednotlivými pobočkami společnosti. Vzhledem k pracovnímu režimu ranních a odpoledních směn je nutné, aby se pracovníci na různých směnách vzájemně informovali o důležitých otázkách, vzniklých problémech či běžných provozních záležitostech.)

- Elektronická pošta
- Počítačová síť (program Messenger)
- Dokumentace SMK
- Interní školení a vzdělávání

Pro komunikaci všech informací, které musí znát nový zaměstnanec, má organizace vytvořen systém tzv. patronů. Každý pracovník dostane po příchodu do společnosti přiděleného patrona, který je zodpovědný za integraci nového pracovníka a za to, že bude seznámen s potřebnou dokumentací SMK a způsoby realizace komunikace.

Tabulka č. 5: Hodnocení realizace interní komunikace

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Interní komunikace v rámci společnosti Auto Kubíček, s.r.o. je popsána v příslušných dokumentech srozumitelně, včetně způsobů její realizace. Rozsah komunikačních kanálů a prostředků odpovídá předmětu činnosti organizace i její velikosti. Efektivita interní komunikace je zjišťována na základě osobních pohovorů se zaměstnanci, které probíhají v pravidelných intervalech. Na základě těchto údajů mi vedení sdělilo, že se způsobem komunikace a komunikačními cestami nejsou závažné problémy. Rozsah komunikačních prostředků plně vyhovuje potřebám firmy. Prostor pro zlepšení, jak samo vedení uvedlo, je v rámci komunikace mezi zaměstnanci navzájem, kdy občasné drobné rozpory, různé povahy, způsobují méně efektivní

předávání informací, k čemuž by docházet na profesionální úrovni nemělo. Uděluji proto 8 bodů.

Celkové hodnocení společnosti v oblasti Odpovědnost managementu: Podle výsledků zkoumaných oblastí v předchozích kapitolách si společnost Auto Kubíček, s.r.o. stojí velice dobře, co se týče odpovědnosti managementu za realizaci SMK a s tím souvisejících činností. Z celkového možného počtu 50 bodů organizace získala 46 bodů, což znamená plnění požadavků normy na 92 %.

6.4 Management zdrojů

6.4.1 Požadavky stanovené na kvalifikační kompetence zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. stanovuje v rámci směrnice „Řízení lidských zdrojů“ pojem odborná způsobilost, tak jak je vnímám v organizaci. Vedení si je vědomo, že pracovníci jsou základním vstupem každého procesu, a proto také rozhodují přímo o úspěšnosti, resp. neúspěšnosti, kterékoliv činnosti. Obsah nezbytné odborné způsobilost tedy směrnice specifikuje takto:

- **Přiměřené vzdělání**

(tzn. adekvátní směr, obor/specializaci dosaženého vzdělání. Požadavek na obor/specializaci vzdělání je stanovován organizací podle charakteru pracovní činnosti pracovního místa.)

- **Výcvik potřebný k provádění určité činnosti**

(u tohoto bodu se jedná o požadavky na výcvik, který by měl pracovník, popřípadě uchazeč o pracovní pozici absolvovat, jelikož je potřebný k výkonu dané konkrétní činnosti na pracovním místě, např. kurz ovládání PC u pozice sekretářky, jazykové kurzy apod.)

- **Získané dovednosti**

(nároky na takové dovednosti pracovníka, které jsou nezbytné, podle obecně platných právních předpisů a norem, k výkonu pracovní činnosti; může se jednat o řidičské oprávnění, svářečský průkaz, popř. jiná osvědčení)

▪ **Pracovní zkušenosti s prováděním určité činnosti**

(není totožné s délkou praxe; týká se zkušeností s realizací určité činnosti, tedy jsou to extra dovednosti jako například zkušenosti z oblasti managementu lidí, ovládání cizího jazyka při práci, atd.)

Požadavky na kvalifikační kompetence pracovníků jsou tedy stanoveny jednoznačně a konkrétně, a to přímým nadřazeným pracovního místa. Společnost dále uvádí, že při určování jednotlivých kvalifikačních nároků pracovních pozic vychází ze vzorových kvalifikačních požadavků, pracovních náplní a organizačního schématu. Tyto informace jsou dostupné pro koncesionáře na intranetové síti RENAULT.net, která zabezpečuje komunikaci mezi koncesionářem a společností Renault ČR. Jednotlivé pracovní pozice jsou specifikovány z hlediska nutných znalostí, speciálního výcviku, školení nebo délky praxe. Vedení mi sdělilo, že při výběru zaměstnanců a zjišťování jejich kvalifikace a následné kontroly, jsou tyto kvalifikační požadavky brány v potaz jako doporučující, ne jako směrodatné. V praxi je proto přihlíženo k tomu, jak konkrétní pracovník realizuje jemu svěřené povinnosti, jak provádí svoje úkoly a jestli odpovídá výsledek jeho práce požadavkům na kvalitu. Určování kvalifikační kompetence zaměstnanců tedy probíhá podle stanoveného postupu.

Tabulka č. 6: Hodnocení stanovení kvalifikačních nároků na pracovní pozice

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Evaluaci odborné způsobilosti svých zaměstnanců považuje vedení společnosti za jednu z klíčových činností v procesu řízení lidských zdrojů. Samotné vymezení kvalifikačních kompetencí je provedeno velice dobře, srozumitelně. Společnost dbá na kontrolu adekvátní způsobilosti, což dokládají předložené materiály, které zmiňují pravidelné kontroly způsobilosti pracovníků v rámci osobních hodnotících pohovorů, případně hodnotících testů. Zaměstnanci společnosti jsou kvalifikovaní, jejich pracovní výkony odpovídají požadavkům, které jednotlivé pracovní pozice stanovují, a vedení vyjádřilo obecnou spokojenost v této oblasti. Proto mohu udělit plný počet bodů, tedy 10.

6.4.2 „Plán výcviku“ pracovníků a pořádání školení

Společnost se otázkou plánování výcviku a školení svých zaměstnanců věnuje a tuto problematiku má přehledně zpracovánu ve směrnici „Řízení lidských zdrojů“. Klade důraz na potřebnou úroveň způsobilosti a stálé zlepšování svých pracovníků. V případech, kdy je ze strany pracovníka projevem zájem, je mu umožněna například účast na odborné stáži, či je mu poskytnut prostor pro samostudium. Společnost se snaží pečovat o vzdělávání svých zaměstnanců za účelem zkvalitnění jejich výkonu práce a tím celého SMK a dosahování tak ještě větší shody s požadavky zákazníka.

Organizace má vypracován systém identifikace potřeby výcviku, kdy vychází ze sledování následujících skutečností:

- Z výsledků prověřování Popisu pracovního místa
- Ze změny Řídícího dokumentu SMK
- Ze změny strategických záměrů organizace
- Z mimořádně vzniklé situace uvnitř organizace v průběhu roku
- Z výsledků hodnotících pohovorů se zaměstnanci
- Z legislativních požadavků na periodické obnovování kvalifikace (např. požární ochrana a bezpečnost práce, referentská vozidla, atd.)

K přezkoumání těchto faktorů dochází alespoň jedenkrát za rok, a pokud to vyžadují okolnosti (např. zavedení nové služby, nových procesů, atd.), pak je analýzu nutné provést také dodatečně v průběhu roku.

Samotné plánování výcviku je zaznamenáno a probíhá v organizaci na základě „Plánu výcviku“, který je vypracováván podle podkladů od vedoucích pracovníků organizačních útvarů společnosti. Plán zpracovává vedoucí ekonomiky jedenkrát ročně, přičemž 31. 12. je hraniční datum pro předložení nového plánu výcviku. Ten je poté přezkoumán PM a schválen ředitelem organizace. Případné aktualizace tohoto dokumentu má ve své kompetenci PM.

Součástí plánu je seznam pracovníků s uvedením, která školení a vzdělávací kurzy mají absolvovat a v jakém termínu. Pro rok 2008 bylo naplánováno celkem 58 různých školících akcí. Z podkladů, které jsem obdržela, je patrné, že každoročně probíhá školení BOZP a PO pro všechny útvary organizace. Společnost věnuje velkou pozornost také školení všech zaměstnanců v oblasti SMK. Na rok 2008 byla naplánována celkem 4 školení týkající se SMK, pro každé čtvrtletí jedno, konkrétně v měsících březen, červen, září a prosinec. Uvedena jsou také profesní školení týkající

se automechaniků, pracovníků servisu, přejímacích techniků, ale také kurzy v oblasti IT, daňové legislativy, atd.

K realizaci výše zmiňovaných školicích a vzdělávacích akcí společnost využívá dva zdroje, a to vlastní interní možnosti vzdělávání a výcviku v rámci organizace nebo externí vzdělávací instituce. Pro interní vzdělávání jsou tímto úkolem pověřeni lektoři z řad vlastních zaměstnanců organizace (popř. i externí lektoři přímo v sídle organizace). Například kurzy SMK, BOZP nebo PO jsou zabezpečovány interními zdroji. V těchto případech je lektor povinen zaznamenat průběh výcviku do „Záznamu ze školení“. Tam, kde společnost využívá nabídky na zprostředkování školení u odborné externí vzdělávací instituce (např. školení řidičů referentských vozidel), je za jeho zajištění zodpovědný asistent prodeje. Technická školení mohou být také pořádána společnostmi Renault ČR, která má zajišťovat a zpracovávat vedoucí ekonomiky.

O všech realizovaných školeních jsou vedeny patřičné záznamy. Kromě „Záznamů o průběhu školení“ je veškerý výcvik zaznamenán pomocí písemných dokladů, které je zaměstnanec povinen vyžádat po absolvování školení (např. osvědčení, certifikát, apod.), nebo je možné použít firemní formulář „Potvrzení o absolvování školení“. Tyto dokumenty musí být předány vedoucí ekonomiky, která je následně založí do Osobní složky zaměstnance. Mimo to je také proveden záznam do „Karty školení“ zaměstnance. Jako potvrzení o účasti na interním školení organizace slouží „Záznam o školení“, popřípadě záznam v knize školení Renault. Veškerá dokumentace týkající se školení a vzdělávání je vedena podle stanovených postupů, a patřičně evidována.

Tabulka č. 7: Hodnocení zpracování „Plánů výcviku“

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Část plánování výcviku a školení, stejně jako realizace a následná evidence uskutečněných kurzů je v organizaci zpracována výborně. Systém je přehledný, rozsah školení a objem školicích a vzdělávacích akcí odpovídají potřebám a požadavkům organizace vzhledem k předmětu její obchodní činnosti. Je nicméně nezbytné oblasti vzdělávání věnovat značnou pozornost i v budoucnosti, vzhledem ke stále se zvyšující technické úrovni vozidel. Pracovníci tedy musí neustále prohlubovat své odborné

znalosti, především v rámci servisu a je dobré se zaměřit také na prodejní dovednosti prodejců nových vozů. Dokumentace je svěřena do péče dvěma osobám, PM a vedoucí ekonomiky, tudíž nevznikají problémy při evidování školení, nedochází například ke ztrátám dokumentace, jako jsou certifikáty a potvrzení. Mohu tedy v rámci této oblasti udělit plný počet bodů, tedy 10.

6.4.3 Systém hodnocení uskutečněných školení a vzdělávacích akcí

Z poskytnuté dokumentace je možné zjistit, že určitý způsob hodnocení úrovně vzdělávacích akcí a výcviku je ve společnosti zaveden. Každý zaměstnanec má za povinnost po návratu ze školení vyplnit formulář „Hodnocení školení“, který poté předá vedoucí ekonomiky a ta jej uloží do evidence Hodnocení školení.

Formulář obsahuje 7 obecných otázek týkajících se školení:

- Zaujalo Vás absolvované školení?
- Myslíte si, že získané znalosti využijete v budoucnu?
- Jak hodnotíte úroveň přednášející (ho)?
- Jak hodnotíte organizaci školení?
- Jak hodnotíte získané studijní materiály (vědomosti)?
- Jak hodnotíte výběr termínu, místo a délku školení?
- Může být školení přínosem i pro další zaměstnance?

Každá otázka může být ohodnocena na stupnici 5 až 1, přičemž 5 znamená velmi spokojen, 4 spokojen, 3 ani spokojen, ani nespokojen, 2 nespokojen, 1 velmi nespokojen. Je zde prostor také pro další poznámky. Na základě těchto informací je vedení firmy schopno vyhodnocovat efektivitu absolvovaných školení. Může tedy následně rozhodovat, zda je vhodné v určitém typu školení pokračovat i v budoucnu, popřípadě zda změnit externí vzdělávací instituci. Vyhodnocování je v kompetenci vedoucí ekonomiky, která jej provádí jedenkrát ročně a v to v rámci „Přezkoumání SMK“. Při analýze má k dispozici tyto údaje:

- Oficiální potvrzení od lektora o dosažených vědomostech zaměstnance
- Ústní nebo písemné prozkoušení dosažených vědomostí pracovníka organizace interním odborníkem
- Celou složku s formuláři „Hodnocení školení“, které byly vyplněny zaměstnanci a reflektují tak jejich názory

Přesné údaje o efektivitě a spokojenosti s realizovanými školeními mi nebyly poskytnuty, nicméně vedení hodnotí jednotlivé vzdělávací akce jako kvalitní, na dobré úrovni a není tedy důvod provádět změny. Většina školení, jak mi bylo sděleno, je zajišťováno společností Renault ČR a tudíž i kvalita odpovídá podnikovým standardům.

Tabulka č. 8: Hodnocení systému analýzy efektivity realizovaných školení a spokojenosti

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Systém hodnocení efektivity vzdělávacích akcí je zpracován a funguje dobře. Jako velmi pozitivní hodnotím existenci složky „Hodnocení školení“ s názory zaměstnanců, jelikož školení a vzdělávání je zaměřeno právě na ně a měli by z něj proto mít co nejvíce prospěchu. Společnost se řídí tím, co si stanovila v rámci přístupu k analýze úrovně vzdělávání, tedy dokumentaci uvedla do praxe. Vzhledem k obecné spokojenosti vedení i zaměstnanců je možné konstatovat, že stanovený systém funguje dobře, a není potřeba v něm provádět změny. Mohu tedy udělit 10 bodů.

6.4.4 Infrastruktura společnosti potřebná pro udržování shody s požadavky zákazníků

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. pojednává o problematice infrastruktury v interní směrnici „Řízení infrastruktury a pracovní prostředí“. Stanovuje zásady, odpovědnosti a postupy, které je nutné dodržovat pro určování, zajišťování a udržování infrastruktury a pro řízenou realizaci preventivní údržby strojů. Cílem řízení infrastruktury je dosáhnout požadované kvality a to právě prostřednictvím péče o stroje a zařízení, stejně jako o budovy a stavby organizace, a jejich uchování v bezvadném technickém stavu. Způsobilost infrastruktury společnost dokládá celou řadou dokumentace (např. Seznam strojů a zařízení, záznam o provedených revizích a kontrolách v Kartě zařízení, tabulky a štítky s bezpečnostními pokyny pro obsluhu zařízení atd.).

Infrastruktura společnosti odpovídá předmětu její činnosti a zahrnuje následující prvky:

- 3 provozovny – budovy ve vlastnictví koncesionáře
- Technické vybavení a zařízení
- Vozový park
- Výpočetní technika (software a hardware)

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. má své sídlo v Šumperku, kde je také jedna ze tří provozoven. Druhá pobočka se nachází v Olomouci a další v Prostějově (tato nebyla v době, za kterou je prováděn audit SMK, součástí společnosti a proto je zde pouze zmíněna). Obě pobočky, Olomouc a Šumperk, sestávají z autosalonu, servisu, karosárny a lakovny. V případě pobočky Olomouc byla karosárna a lakovna uvedena do provozu v roce 2007. Co se týče prostor servisu a autosalonu, je rozdělen na dva úseky:

- Úsek APV (après-vente) – poprodejní služby, kde je dále zóna obchodní (příjem zakázek) a zóna produktivní (mechanická dílna, karosárna, lakovna, sklad náhradních dílů, příslušenství a provozních kapalin)
- Úsek Nových vozů – autosalon s prodejem vozidel, venkovní výstavní plochy pro nové vozy a předávací místnost

Části objektů jsou vybaveny tak, aby splňovaly požadavky, které stanovuje předmět činnosti, kterým se společnost zabývá. Počet zařízení, kterými společnost disponuje, a jejich obecná kategorizace jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 9: Technická zařízení společnosti Auto Kubíček, s.r.o.

Provozovna	Kategorie technického vybavení			
	Vozidla	PC sestavy, tiskárny, monitory, spotřebiče	Nástroje, nářadí	Měřidla
Šumperk	16	36	43	37
Olomouc	9	37	41	25

Podrobný seznam všech zařízení je součástí jak Plánu údržby, tak samostatně jako příloha dokumentace SMK, pro obě provozovny zvlášť. Tyto seznamy obsahují u každé položky evidenční číslo, výrobní číslo, název zařízení, výrobní typ zařízení, výrobce/rok výroby a platnost revize do stanoveného data.

Vozový park společnosti Auto Kubíček, s.r.o. zahrnuje poměrně vysoký počet automobilů, ale vzhledem k povaze oblasti podnikání organizace je odpovídající. Automobily slouží k přepravě drobného zboží a zajištění obchodní činnosti. Dále jsou využívána v rámci služby Renault Assistance (24 hodin denně, sedm dní v týdnu v

případě nenadálé poruchy vedoucí k nepojízdnosti vozidla má zákazník možnost zavolat a dostane se mu okamžitě pomoci) pro výjezdy k poruchám vozidel a zároveň v rámci mobility, kdy slouží k přepravě zákazníků, jejichž vozidlo bylo přijato do servisu. Rozvoz je možný v rámci Olomouce, resp. Šumperka. Celý vozový park zahrnuje osobní automobily, nákladní a užitkové vozy, a společnost vlastní také nákladní přívěs a motocykl.

Co se týče ostatního technického a výpočetního vybavení, vlastní společnost celou řadu zařízení potřebných pro vybavení mechanických dílen, kde se dále koncesionář řídí ustanoveními dokumentu „Selektivní kritéria koncesionáře“, který mu stanovuje minimální zákonný rozsah zařízení, speciálního a individuálního nářadí. Toto vybavení zahrnuje kromě klasických PC sestav, tiskáren, faxů, a dalšího elektronického zařízení, například také tlakoměry pneu, metry, spárové měrky, mikrometry, brusky, zouvačky pneu, zvedací zařízení a mnohé další.

Tabulka č. 10: Hodnocení infrastruktury a jejího řízení

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Infrastruktura, její řízení a evidence je zpracována velmi podrobně, a přehledně. Její rozsah odpovídá podnikatelské činnosti společnosti, vozový park, technická zařízení i výpočetní technika plně odpovídají potřebám organizace. Řešení objektů společnosti je vyhovující, odpovídá také požadavkům, které jsou kladeny na koncesionáře v rámci jeho partnerství na základě koncese. Nicméně v dokumentech jsem po jejich pročtení objevila drobné nedostatky. Co se týče pobočky v Olomouci, je v dokumentaci uveden jako její součást pouze autosalon a servis, nicméně od roku 2007 funguje také karosárna a lakovna, což mělo být do dokumentu zaznamenáno. Jako minus v dokumentaci týkající se seznamu zařízení se jeví chybějící údaje u několika zařízení: u 16 chybí výrobní číslo, u dalších 16 výrobce a rok výroby, u 1 zařízení chybí oba údaje a jedno zařízení postrádá evidenční číslo. Doporučila bych tedy, v případě obnovení certifikace a znovuzavedení SMK, dokumenty kontrolovat a v případě, že dojde ke změnám, je aktualizovat. Uděluji za tuto část 8 bodů.

6.4.5 Pracovní prostředí společnosti s ohledem na dosahování shody s požadavky na produkty

Organizace věnuje značnou pozornost pracovnímu prostředí, a proto také kvůli zdokonalování přistupuje k opatřením a zavádí je k ochraně při práci a k ochraně zdraví (BOZP), snaží se o stanovení podmínek pro vhodné umístění a organizaci pracovních prostor. Hlavní oblasti zájmu jsou důraz na ergonomii, teplotu a vlhkost prostředí, vibrace, osvětlení, atd. V následující tabulce jsou uvedeny faktory sledované v rámci vhodnosti pracovního prostředí, které společnost kontroluje ve smyslu jejich souladu s legislativními požadavky:

Tabulka č. 11: Faktory vhodnosti pracovního prostředí v organizaci a forma dozoru

Faktory	Forma dozoru
Světlo	Pravidelná kontrola, popř. výměna svítidel a žárovek (zářivky, stolní lampy, atd.)
Teplota	Kontrola a údržba centrálního vytápění
Proudění vzduchu	Kontrola těsnosti oken a dveří, přirozená ventilace zejména v letních měsících
Vlhkost prostředí	Kontrola těsnosti oken a dveří, přirozená ventilace zejména v letních měsících
Ergonomie	Kontrola a pravidelná obměna židlí, pracovních stolů, atd.
Záření monitorů	Kontrola a pravidelná obměna monitorů
Etické problémy	Kontrola zákazu požití omamných látek na pracovišti
Úklid	Úklid kanceláří, včetně odvozu odpadků
Sociální program	Příplatky na stravování, pitný režim, dovolená navíc
Prašnost	Kontrola a pravidelný úklid, používání čistících a ochranných prostředků
Hluk	Kontrola používání ochranných prostředků
Vibrace	Kontrola používání ochranných prostředků

Co se týče odpovědnosti za sledování faktorů ovlivňujících pracovní prostředí a zajištění jejich souladu s platnou legislativou, je tato povinnost svěřena řediteli organizace. V praxi jsou prováděny všechny uvedené činnosti, v různých časových

intervalech, podle potřeby, a provedení jednotlivých úkonů je v kompetenci pověřených pracovníků nebo externích dodavatelů služeb.

Organizace dbá na vytváření pozitivního klimatu mezi pracovníky, snaží se podporovat týmovou spolupráci pro řešení problémů. Cílem je dosahovat stálého zlepšování pracovních míst. Součástí této strategie je vytvoření a zavedení podnikové kultury, motivace pracovníků a další podněty. V přístupu k ochraně při práci a ochraně zdraví se řídí společnost legislativními požadavky na BOZP a PO. Pravidelně probíhá školení všech zaměstnanců, což je zaznamenáno v evidenci realizovaných školení, která je svěřena vedoucí ekonomiky. Zaměstnanci jsou podle povahy práce zařazeni do kategorií dle rizikových faktorů pracovních podmínek. Pro zajištění BOZP dále společnost přistupuje k měření úrovně vyskytujících se rizikových faktorů (např. hluk, vibrace v prostorách mechanické dílny, karosárny) a ukládá povinnost použití vhodných osobních ochranných pracovních pomůcek. Školení v této oblasti jsou efektivní, což se v praxi projevuje především nulovým počtem vážných úrazů a za rok 2012 dvěma lehkými. Pokud dojde k pracovnímu úrazu, je zaznamenáno kdo byl zraněn/se zranil, jak ke zranění došlo a kdy se to stalo.

Vedení v rámci pracovního prostředí vidí potenciál ke zlepšování, nicméně ze strategických důvodů jsme se dohodli na neuvedení konkrétních cílů, kterých by společnost chtěla v oblasti zkvalitňování pracovního prostředí dosáhnout.

Tabulka č. 12: Hodnocení oblasti řízení pracovního prostředí

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Společnost přistupuje k zajištění vhodných pracovních podmínek zodpovědně. Dokumentace „Řízení pracovního prostředí“ je zpracována přehledně a věnuje se všem podstatným oblastem. Do dokumentace by bylo vhodné zahrnout u jednotlivých faktorů vhodnosti pracovního prostředí nejen zodpovědnost za odpovídající stav, ale také kdo je pověřen provedením dozoru, případně zjednááním nápravy. Do budoucna bych navrhovala zlepšení pracovního prostředí způsobem investice finančních prostředků do zavedení systému klimatizačního zařízení v obou provozovnách společnosti, jelikož by to mohlo přispět k výraznému zlepšení kvality

pracovního prostředí, a to zejména v období letních měsíců, kdy často nastávají období vysokých teplot. V této oblasti uděluji společnosti 8 bodů.

Celkové hodnocení společnosti v oblasti Managementu zdrojů: Na základě dokumentace jsem provedla analýzu řízení zdrojů v organizaci ve výše posuzovaných oblastech. Celkově je společnost v této činnosti úspěšná. Existují jisté nedostatky a oblasti, kde by bylo možné dosáhnout zlepšení, nicméně nejedná se o funkční vady SMK, a proto mohu ohodnotit oblast managementu zdrojů společnosti Auto Kubíček, s.r.o. velice pozitivně, což vyplývá také z celkového počtu bodů, který společnost získala, a to 44 bodů a plní tedy požadavky normy ISO v této oblasti na 88 %.

6.5 Realizace produktu

6.5.1 „Plán údržby“ společnosti

Plán údržby je součástí dokumentace SMK společnosti. Pro každý rok PM vypracovávala nový plán, který byl následně schválen ředitelem. Vedení, v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001, zpracovává tento dokument, který úzce souvisí s interní směrnicí společnosti „Řízení infrastruktury a pracovního prostředí“. Cílem tohoto plánu je vyhovění požadavkům jak normy ISO řady 9000, tak zákazníků, a také zajištění efektivity SMK společnosti Auto Kubíček, s.r.o.

Plán údržby zahrnuje soupis osobních, užitkových a nákladních vozidel, strojů a zařízení servisu a měřících přístrojů, a to pro obě provozovny organizace. Seznam dále uvádí u každé položky evidenční číslo, výrobní číslo/název měřidla, výrobní typ zařízení, popis, co má být kontrolováno/revidováno/opravováno, a také termín, kdy má být daná činnost provedena. Po překontrolování seznamu zařízení, měřidel a vozidel, který je součástí dokumentace Plánu údržby, je možné konstatovat, že termíny kontrol navazují přesně na termíny platnosti předešlých revizí a kontrol. Nedošlo k žádným prodloužením oproti plánu, a veškerá používaná zařízení byla tedy používána v souladu se směrnicí a legislativou.

Stroje, zařízení, vozidla a ostatní technické vybavení jsou ve stavu, který plně vyhovuje potřebám organizace. Co se týče speciálního nářadí, které je užíváno ke speciálním zásahům na vozech Renault, je průběžně aktualizováno a to dle potřeby, podle doporučení Renault ČR, opotřebení, nebo morálního zastarání. Výpočetní technika je ve vyhovujícím stavu pro danou činnost. Existují také další související

dokumenty, jejichž evidenci společnost vede a týkají se ručního elektrického nářadí a elektrických spotřebičů. Obě dokumentace jsou obsaženy v Knize revizí a Knize kontrol. Revize jsou prováděny povětšinou externími dodavateli těchto služeb. U vozidel se jedná o technické kontroly prováděné STK. O počítačovou síť, hardware i software, včetně podnikové internetové sítě se stará externí specialista IT. V případě dalších zařízení, jako nářadí, měřidla, se o údržbu starají specializované servisy.

Speciální pozornost je věnovaná měřidlům, která jsou při realizaci obchodní činnosti společnosti nezbytná, a proto je důležité jejich naprosto bezchybné fungování. Společnost Auto Kubíček, s.r.o. pověřila správou měřidel metrologa a zároveň má vypracovaný „Metrologický řád“. Účelem tohoto řádu je stanovení pravidel a postupů, které zajišťují jednotnost a správnost měřidel a měření v souladu se zákonem č. 505/1990 Sb. o metrologii. Veškeré procesy týkající se měřidel jsou tedy v kompetenci metrologa, jímž byl jmenován příkazem ředitele pan Ladislav Tatar. Zodpovídá zejména za kalibraci a ověřování měřidel. Kalibrační intervaly jsou závislé na různých faktorech a pro každé měřidlo jsou tyto informace uvedeny v „Kartě měřidla“. Pokud je zjištěno průběžnou kontrolou, že měřidlo neodpovídá určené toleranci, je vyřazeno z provozu a je nutné zajistit zpětnou kontrolu, zda nebyl ovlivněn průběh práce a následkem toho propuštěn vadný servisní výsledek. Záznamy o kalibraci jsou představovány kalibračními nebo ověřovacími listy externích specializovaných organizací, které měřidla testují.

Tabulka č. 13: Hodnocení zpracování a realizace „Plánu údržby“

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Společnost zpracovala Plán údržby, který přesně popisuje, co, kdy, kým a jakým způsobem má být kontrolováno/revidováno. Při přezkoumání dokumentů jsem nezjistila žádné nesrovnalosti mezi plánem a skutečně realizovanými revizemi a měřeními. Všechny kontroly, kalibrace nebo ověřování technického stavu zařízení probíhají v plánovaných termínech. Organizace přistupuje velice zodpovědně k zajištění vynikajícího technického stavu měřidel, která mají zásadní funkci při provádění servisních činností, což hodnotím velmi pozitivně. Není opomenuto ani řešení krizové situace, kdy by došlo kvůli špatným měřením k propuštění neshodného produktu, čímž

společnost potvrzuje komplexní promyšlenost systému údržby. Vzhledem k efektivní aplikaci teoretických postupů do praxe, je možné zhodnotit, že v této oblasti společnost realizuje přesně zdokumentované procesy, a proto mohou udělit plný počet 10 bodů.

6.5.2 Stanovený postup pro vyřizování reklamací a stížností

Podle interní směrnice „Řízení reklamací a stížností“ společnost dělí reklamace pro potřeby interní přehlednosti na pasivní (reklamace uplatňované zákazníky vůči organizaci) a aktivní (reklamace, které organizace uplatňuje vůči svým dodavatelům). Samostatnou kategorií tvoří stížnosti zákazníků.

Pasivní reklamace se mohou týkat chybných, neúplných nebo poškozených dodávek, funkční vady produktu, chybných nebo neúplných dokladů k vozu či faktury k vozu nebo náhradnímu dílu. Zahájení reklamačního řízení nastává oznámením zákazníka o vadách produktu. Společnost se při vyřizování reklamace řídí příslušnou částí Základních pravidel obchodu. Průběh reklamačního řízení má několik fází. Přijetí pasivní reklamace může probíhat písemnou, ústní nebo telefonickou formou. Reklamací může přijmout přejímací technik, vedoucí prodeje nebo vedoucí servisu. Zákazník musí předložit veškeré nutné podklady pro reklamaci, které se přikládají k reklamačnímu protokolu. Přijatá pasivní reklamace je zaznamenána do „Seznamu reklamací a stížností“, samotný reklamační protokol je založen do evidence „Reklamace a stížnosti“, za jejíž vedení odpovídá PM. Posuzování oprávněné reklamace je v kompetenci vedoucího prodeje, vedoucího servisu, vedoucího skladu a ředitele. Ti mají také za úkol stanovit míru zavinění na straně společnosti. Rozhodnutí o uznání, resp. zamítnutí, reklamace je zákazníkovi sděleno vždy písemně, s uvedením důvodu a návrhem způsobu vypořádání. Společnost se snaží vyjít zákazníkovi vstříc v případě, že nebylo napoprvé dosaženo shody na způsobu vypořádání reklamace. Je přijato takové opatření, aby byl zákazník spokojen. Společnost uvádí následující způsoby vypořádání:

- Dobropis částky zaplacené zákazníkem
- Oprava produktu
- Nová dodávka – výměna produktu
- Úhrada vzniklých nákladů a škod

V případech reklamací aktivních se může jednat o reklamace poškození nového vozu (např. při transportu vozidla) nebo poškození náhradních dílů. Zásadní etapou je

zajištění a identifikace neshodného produktu, především u náhradních dílů, což probíhá v souladu s interní směrnicí „Řízení neshodného produktu“. Poté je tento produkt uložen do vyhrazeného prostoru, aby nemohl být zaměněn a nedošlo k jeho nechtěnému použití či dodání. Stejně jako pasivní reklamace jsou ty aktivní vedeny v „Seznamu reklamací a stížností“ a každá má svůj formulář „Reklamačního protokolu“.

Obě kategorie reklamací, jak pasivní, tak aktivní jsou analyzovány v pravidelných intervalech, alespoň jedenkrát za rok. Tato analýza je zpracována PM. Cílem je přijmout nápravná nebo preventivní opatření, aby nedocházelo k opakovanému výskytu neshod. Statistické údaje o reklamacích mi byly poskytnuty pouze za rok 2007, a to v rámci zprávy o přezkoumání SMK společnosti. Co se týče aktivních reklamací, organizace jich v tomto roce podala 1017 vůči dodavatelům, většina se týkala chybných dodávek náhradních dílů Renault (náhradní díly = 1008 reklamací, prodej nových vozů = 9 reklamací). Pasivních reklamací a stížností bylo vůči organizaci vzneseno 721 za období roku 2007. V rámci porad vedení byly drobné neshody průběžně klasifikovány a odstraněny.

Stížnostem zákazníků společnost věnuje v rámci SMK zvláštní pozornost, vzhledem k tomu, že jsou signálem možného problému v organizaci. Zákazníci mohou své poznatky sdělovat telefonicky nebo písemným oznámením (dopis, fax, e-mail). Jedná se o drobné odchylky, které se nekvalifikují jako reklamace, nicméně pro společnost jsou významným ukazatelem, že existuje možnost ohrožení kvality poskytovaných služeb, a je proto nutné přistoupit k opatření k nápravě. Za řešení stížností a nápravných opatření zodpovídá, podle dokumentace, vedoucí prodeje, vedoucí servisu a PM. Nicméně není jasné, zda stížnosti, které jsou řešeny ústně, se dále zaznamenávají a zda se provádí následná analýza údajů. Dokumentace je tedy v tomto bodě nejasná, resp. chybějící. Na druhou stranu ve skutečnosti jsou stížnosti přijímány a řešeny, bylo by proto vhodné tento proces popsat a zařadit do dokumentace.

Tabulka č. 14: Hodnocení řízení reklamací a stížností v organizaci

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Způsob řízení reklamací je propracovaný velmi dobře. Počet přijatých/podaných reklamací za rok 2007 není nijak závratný v souvislosti s vysokým

počtem dodávek náhradních dílů a celkového objemu prodeje a uskutečněných servisních oprav vozidel. Za rok 2012 bylo objemově prodáno přes 100 tisíc náhradních dílů a přijato 780 garančních reklamací (resp. provedeno oprav), jejichž počet má dle statistik klesající tendenci. V roce 2009 bylo garančních reklamací zaznamenáno 1 700, v roce 2010 jen 1 000 a stejně tak tomu bylo v roce následujícím. Situace je přijatelná a nebyla tudíž přijata žádná nápravná nebo preventivní opatření. Reklamace jsou řešeny efektivně, v souladu s doporučeními ČSN EN ISO 9001:2001. Vzhledem k nejasnému popisu řízení stížností a chybějící dokumentaci týkající se jejich vypořádání a analýzy, uděluji v této oblasti 8 bodů.

6.5.3 Proces výběru dodavatelů a jejich klasifikace

Součástí dokumentů SMK, které mi byly předloženy, je také směrnice „Nakupování a hodnocení dodavatelů“. Je zde věnován prostor také tomu, jak společnost postupuje při hodnocení dodavatelů během jejich výběru, který je svěřen do rukou odpovědných pracovníků. Společnost si stanovuje klasifikaci, kterou provádí ředitel, na základě celkového vyhodnocení dodavatele. Jako podklady ke klasifikaci tedy slouží „Tabulky výběru dodavatele“, které hodnotí celkem 7 kritérií, kterými jsou kvalita, spolehlivost, cena, operativnost, úroveň spolupráce, platební podmínky a systémovost. Každé z těchto kritérií je ohodnoceno na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamená výborný, 2 uspokojivý, 3 dobrý, 4 dostatečný a 5 nedostatečný. Z jednotlivých kritérií je stanoven dosažený průměr dodavatele a podle něj je klasifikován do jedné ze čtyř kategorií:

1.0 - 1.5 – výborný dodavatel, který je zařazen bez výhrad jako spolehlivý do seznamu dodavatelů (žádné z kritérií nesmí být ohodnoceno známkou 5)

1.6 - 2.5 – dobrý dodavatel, který je zařazen do seznamu a spolupráce s ním pokračuje

2.6 - 3.5 – přijatelný dodavatel, který je zařazen s výhradami mezi schválené dodavatele společnosti, přičemž organizace přistupuje ke spolupráci obezřetně a považuje ji za problémovou

3.6 - více – nepřijatelný dodavatel, s kterým je spolupráce velice riziková kvůli nedostatkům, a proto je spolupráce ukončena, resp. není zahájena

Každý nový dodavatel, se kterým tudíž nemá společnost předchozí zkušenosti a nebyl nikdy hodnocen, je automaticky zařazen do kategorie přijatelného dodavatele, až do doby, kdy bude hodnocen v pravidelném hodnocení na základě spolupráce.

Společnost nepřistupuje k rozšiřování okruhu svých dodavatelů často, nicméně v případě potřeby využívá výše zmíněný postup, přičemž v mnoha případech má možnost potenciální obchodní partnery zhodnotit na základě vztahu zákazník – dodavatel, jelikož mnoho dodavatelů je také zákazníky společnosti Auto Kubíček, s.r.o.

Tabulka č. 15: Hodnocení procesu výběru dodavatelů

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Proces výběru dodavatelů má společnost vypracován, stanovená kritéria vyhovují potřebám organizace. Doporučila bych věnovat větší pozornost výběru nových dodavatelů, jelikož například pouhé zařazení velice rizikového dodavatele, bez předchozí znalosti této informace, může společnosti způsobit značné problémy nebo škody. Vhodné by také bylo, aby společnost uvedla, jak postupuje v případech, když se nový dodavatel prokáže jako nespolehlivý ještě před jeho průběžným hodnocením, jelikož tento postup popsán není. Je možné předpokládat jeho vyloučení ze spolupráce se společností, ale tato skutečnost by měla být v dokumentaci zmíněna. Na základě těchto údajů a předchozího shrnutí uděluji v této oblasti společnosti 8 bodů.

6.5.4 Evidence dodavatelů společnosti

Součástí dokumentů týkajících se dodavatelů společnosti Auto Kubíček, s.r.o. je také jejich evidence a to v podobě „Seznamu schválených dodavatelů“. Tento seznam je pravidelně aktualizován pro každý rok. Dodavatelé jsou hodnoceni na základě spolupráce dle stanovených kritérií.

Společnost vstupuje do obchodních vztahů s celou řadou dodavatelů, má uzavřeny smlouvy jak s dodavateli olomouckými, tak firmami v rámci Olomouckého kraje. Obchoduje také s podniky z Brna, a při nákupu náhradních dílů objednává také z Maďarska, kde se nachází centrální sklad náhradních dílů pro Renault ČR, obecně pro

střední Evropu. Oblasti spolupráce s konkrétními příklady dodavatelů jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 16: Vybraní dodavatelé společnosti Auto Kubiček, s.r.o.

Poskytované služby/produkty	Název dodavatele	Poskytované služby/produkty	Název dodavatele
IT služby	Petr Horáček – HERMES	Reklama a propagace	MF Dnes Rádio Evropa 2
Dodávky energií	Severomoravská energetika, a.s. Severomoravská plynárenská, a.s.	Finanční služby	Komerční banka, a.s. Renault Leasing
Telekomunikační služby	T-Mobile Czech Rep., a.s.	Doplňky a příslušenství vozidel	Renault ČR
Nástroje a nářadí	BERNER	Zajištění ostrahy	S.O.S, a.s.
Náhradní díly	Renault ČR APM	Likvidace odpadů	van Gansewinkel
Právní služby	JUDr. Hasala	BOZP a PO	Ing. Svoboda
Oleje a maziva	TOTAL	Metrologické služby	Servis STK spol., s.r.o.
Barvy a tmely	Renault ČR	Pracovní oděvy a ochranné pomůcky	FIRRO Šumperk
Pneumatiky	Renault ČR	Pojištění	Kooperativa

Dokumentace obsahuje tedy podrobný seznam všech schválených dodavatelů, ale chybí zde jakékoliv kontakty na uváděné dodavatele. Není zřejmé, zda existuje nějaký dokument, nebo pracovní seznam s kontaktními údaji pro zaměstnance pro případ, že by bylo nutné se s dodavatelem spojit. Jako alternativa se jeví vyhledání kontaktu pomocí internetu, ale není to optimální řešení, jelikož kontakt není ihned k dispozici a vyhledání může být v určitých případech časově náročné, a nemusí být efektivní, protože ne vždy jsou kontakty uváděné na internetu aktuální.

Tabulka č. 17: Hodnocení evidence dodavatelů

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Evidence dodavatelů je vedena v organizaci přehledně, v „Seznamu schválených dodavatelů“. Rozdělení podle oblasti činností je dobře strukturované, nicméně v této dokumentaci chybí jakékoliv kontaktní údaje na dodavatele, nicméně kompletní seznam má k dispozici vedení společnosti. Jednotliví pracovníci mají kontakty na konkrétní dodavatele poznamenány na svých pracovištích, a to většinou podle povahy služeb, které dodavatel poskytuje, jelikož každý pracovník zodpovídá za řešení určité oblasti dodávek služeb či produktů. Doporučila bych proto zavést evidenci dodavatelů takovou, kde budou zahrnuty také aktuální kontakty, poštovní adresy a kontaktní osoba dané společnosti. Bylo by vhodné mít možnost v tomto dokumentu aktualizovat kontaktní údaje při jejich změně tak, aby seznam zůstal přehledný. Pro praktické využití by mohla být zavedena tabule s aktuálními kontakty na jednotlivé dodavatele, která by se nacházela na místě přístupném všem zaměstnancům. Uděluji společnosti tedy 8 bodů.

6.5.5 Proces přijímání zakázek

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. specifikuje postup přijímání zakázek ve třech interních směrnících, „Řízení prodeje VN, VO, ND“ (nových vozů, ojetých vozů, náhradních dílů), „Řízení servisu“ a „Řízení karosárny“. Činnost, kterou se společnost zabývá, vyžaduje různé přístupy k přijímání zakázek/objednávek vzhledem k jejich odlišné povaze, a proto jsou vypracovány výše zmíněné směrnice. Hlavní zásadou je, aby všechny zakázky/objednávky byly řádně smluvně a administrativně zajištěny, a to je také hlavní náplň procesů popisovaných v této dokumentaci.

Objednávky nových vozů jsou zpravidla předcházeny vystavením obchodní nabídky společností zákazníkovi. Po akceptaci této nabídky dochází k vytvoření závazné „Objednávky nového vozidla“ – děje se tak prostřednictvím systému CLICK CAR – a za tento proces odpovídá vedoucí prodeje nebo prodejce nových vozů. V objednávce jsou uvedeny tyto údaje: 1) všechny požadavky zákazníka, 2) zálohová faktura a pokladniční doklad (pokud byla záloha složena), 3) kopie OP, případně živnostenského listu nebo výpisu z obchodního rejstříku. Tyto podklady jsou uloženy do složky zákazníka u asistenta prodeje. Objednávka je také evidována v systému DMS v modulu Autosalon. Tímto je proces objednání nového vozu ukončen a je třeba vyčkat na jeho dodání.

Pokud zákazník projeví zájem o nákup ojetého vozu, postup sjednání objednávky je téměř totožný jako u vozů nových, případné odlišnosti upravuje příslušná část Základních pravidel obchodu. Prodejce ojetých vozů jedná se zákazníkem během celého procesu sestavování objednávky, kdy je ojetý vůz kontrolován, je stanovena cena dle programu TAX-EXPERT, a je připravována smlouva.

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. zajišťuje také prodej náhradních dílů vozidel, kdy jsou požadavky zákazníka zpracovány pracovníkem Náhradních dílů nebo Vedoucím skladu náhradních dílů. Objednávku může zákazník podat telefonicky, osobně, či elektronicky. Požadavky jsou prověřovány a posouzeny v rámci DIALOGYS (program na vyhledávání náhradních dílů vozů Renault, popř. Dacia) a následně je vystavena prodejka v systému DMS v elektronické podobě a má tyto náležitosti: 1) jméno zákazníka, 2) kontakt, 3) referenční číslo náhradního dílu, 4) termín dodání (označení urgentní/skladová objednávka), 5) VIN vozidla. Vše je uloženo do složky „Objednávky“ podle dne, kdy byla objednávka přijata.

Při vyřizování zakázek na servisní a karosářské opravy je postup obdobný. Oba dva typy zakázek jsou přijaty pracovníkem servisu, a to konkrétně buď servisním poradcem v případě běžných servisních oprav anebo přejímacím technikem u karosářských oprav. Při plánování opravy a zaznamenávání objednávky zákazníka postupuje odpovědný pracovník tak, že ji zapíše do systému ASA (dříve do Objednacího sešitu) a zároveň na plánovací tabuli v kanceláři servisního poradce nebo přejímacího technika. Co se týče potřebných údajů k objednávce, jsou zaznamenány: 1) jméno mechanika, který opravu provede, 2) plánované datum a čas opravy, 3) typ vozidla, 4) identifikace zákazníka, 5) RZ, popř. VIN vozu, 6) požadavky zákazníka, 7) informace, zda bude poskytnuto náhradní vozidlo. Zákazníkovi je na základě těchto údajů vystavena kopie Zákaznického listu, který je zpracován v systému DMS. Všechny údaje, které pracovník shromáždil, jsou uloženy do složky toho konkrétního vozidla, a tato složka je následně předána mechanické dílně/karosárně jako požadavek na opravu.

Tabulka č. 18: Hodnocení procesu příjmu zakázek

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Výše popsané postupy související s příjmem zakázek na všech pracovních stanovištích jsou v praxi velmi precizně prováděny, jsou prověřené a velmi efektivní. Všichni pracovníci se jimi řídí, tudíž i chod organizace funguje bez výskytu jakýchkoliv závažných problémů. Pracovníci tyto postupy využívají automaticky, procesy jsou vzájemně provázány tak, aby na sebe logicky i časově navazovaly a zakázky tak byly přijaty kompletní a vyřízeny co nejrychleji. Pracovníci spolupracují na velmi dobré úrovni, nedorozumění nejsou běžnou záležitostí, tudíž je zabráněno také následným problémům v podobě zdržení objednávek, špatně objednaných náhradních dílů apod. V prvé řadě se zaměstnanci snaží o to, aby bylo při přijímání zakázek vyhověno zákazníkovi, což není vždy jednoduše proveditelné, především co se týče objednávání náhradních dílů, které mohou být i delší dobu nedostupné a tudíž i následná oprava vozidla se zpozdí. Nicméně v každém případě se pracovníci snaží společně nalézt řešení, které bude neoptimálnější jak pro zákazníka, tak pro samotnou organizaci. V této oblasti činnosti společnost funguje opravdu efektivně a procesy jsou promyšleny komplexně a logicky na sebe navazují, nemám tedy výhrady a uděluji 10 bodů.

Celkové hodnocení společnosti v oblasti Realizace produktu: Při realizaci produktu, respektive služeb, společnost Auto Kubíček, s.r.o. obstála velmi dobře, o čemž svědčí také počet celkově získaných 46 bodů, plnění požadavků normy ISO na 92 %. Samozřejmě zde je prostor pro drobná zlepšení, které vidí také samotné vedení, nicméně výsledek je velmi uspokojivý, a značí výkonné fungování procesů stanovených pro oblast realizace produktu ve společnosti.

6.6 Měření a analýza

6.6.1 „Plán interních auditů“ společnosti

Směrnice „Interní audit“ stanovuje ve společnosti zásady a postupy pro přípravu, zahájení, realizaci a vyhodnocování interních auditů SMK. Společnost pravidelně přistupovala, během let plnění normy ISO, k provádění naplánovaných interních auditů. Obecně je cílem těchto kontrol ověření shody prováděných činností v organizaci s požadavky uvedenými v dokumentech SMK a s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Podnětů pro realizaci interního auditu je celá řada. Mimo ty, které jsou plánované, mohou být audity provedeny na základě neplnění cílů kvality, zvýšeného výskytu reklamací a stížností zákazníků, zavádění nových produktů/služeb, technologií

a metod práce, atd. V rámci společnosti Auto Kubíček, s.r.o. byli jmenováni dva interní auditoři, pan Ladislav Tatar a paní Vladislava Koukalová. Zároveň jsou ve směrnici stanoveny kvalifikační požadavky na interní auditory, které určila společnost: 1) středoškolské vzdělání, 2) celková pracovní zkušenost minimálně 3 roky (z toho alespoň 2 roky v organizaci), 3) absolvování základního školení interních auditorů.

Plánované interní audity v organizaci musí být provedeny, jak je stanoveno směrnici, minimálně jedenkrát za rok ve všech organizačních útvarech, které jsou začleněny do SMK, aby byl zkontrolován stupeň plnění požadavků na SMK. Plán auditu má určitou formální strukturu a obsahuje následující: 1) číslo interního auditu, ve formátu IAxx/yyyy (Interní Audit, pořadové číslo v rámci kalendářního roku/označení kalendářního roku), 2) stanovení auditora/auditorského týmu, 3) určení prověřované oblasti/činnosti včetně poznámek k auditu, 4) prověřované funkce/útvary/úseky, 5) termín auditu.

Na základě „Plánů interních auditů“ z předchozích let je zřejmé, že společnost stanovený systém dodržovala. Veškerá dokumentace týkající se auditů je kompletní a v pořádku. Na rok 2008 byly naplánovány 4 interní audity, které postupně prověřovaly jednotlivé oblasti SMK dle struktury normy ČSN EN ISO 9001. Podle zpráv z interních auditů, které mi byly poskytnuty, nebyly v průběhu auditování zjištěny žádné neshody, tudíž nebyla uplatněna žádná doporučení. SMK společnosti tedy fungovalo efektivně, bez problémů. Součástí směrnice „Interní audity“ je také dokument „Oznámení interního auditu“, „Záznam o neshodě“ a „Evidence neshod“. Nechybí ani obvyklé seznamy pracovníků s podpisy potvrzujícími, že byli seznámeni se zněním dokumentu.

Tabulka č. 19: Hodnocení „Plánů interních auditů“

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Společnost Auto Kubíček, s.r.o. vypracovávala plány interních auditů pečlivě v souladu s potřebami organizace takovým způsobem, aby splňovaly požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Také směrnice upravující oblast realizace interních auditů je precizně zpracovaná a podává komplexní přehled o přístupu společnosti k plánování, přípravě a provádění interních auditů, a následně, v případě potřeby, ke stanovení opatření k nápravě či preventivního opatření a jejich uskutečnění. Organizace v praxi

stanovené zásady plánování dodržovala a následně interní audity realizovala, a to v určených termínech, o čemž svědčí také zprávy z interních auditů, které shledávají zavedený SMK v podstatě bezchybným. V oblasti plánování interních auditů by se tedy v budoucnu nemuselo měnit nic, a proto mohu za tuto oblast udělit plný počet bodů, 10.

6.6.2 Postup pro řízení neshodného produktu

Součástí dokumentace SMK organizace je také směrnice věnující se „Řízení neshodného produktu“, za jejíž zpracování zodpovídá PM. Společnost dbá na zajištění toho, aby byl produkt ve shodě s požadavky, pokud ale dojde k odchylce od ideálního stavu, pak je důležitá včasná identifikace tohoto neshodného produktu. Je potřeba jej řídit tak, aby se předešlo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání, což by mohlo způsobit další problémy.

Vedení schválilo několik způsobů, jak postupovat v případě identifikace neshodného produktu, které jsou používány v případě potřeby:

- Přijetí opatření k odstranění neshody, tedy oprava, přepracování
- Schválení používání, uvolnění nebo přijetí na základě výjimky udělené příslušným orgánem, pokud je to vhodné a možné
- Přijetí opatření k zamezení jeho zamýšleného použití/aplikace
- Finanční kompenzace zákazníkovi za nedodání produktu
- Přeražení produktu k náhradnímu využití

Organizace má ustanoven postup vypořádání neshodného produktu pro každou oblast obchodní činnosti, která zde probíhá, zvláště. Jedná se o prodej nových vozů, ojetých vozů, servisní činnost a oblast služby Renault Assistance – průběh asistenčního zásahu. V případě prodeje nových vozů je vypořádání neshodného produktu dále rozčleněno na tyto oblasti, které dále specifikují postup v konkrétních situacích zjištění neshod:

- Převzetí nového vozu od dopravce
- Předání nového vozu zákazníkovi/smluvnímu partnerovi

Prodej ojetých vozů má tyto podkategorie, které opět následně řeší podrobněji konkrétní vzniklé situace a způsob vypořádání:

- Převzetí ojetého vozu
- Předání ojetého vozu

V poslední řadě je i servisní činnost pro přehlednost rozčleněna na konkrétnější způsoby vypořádání v různých situacích při zachycení neshodného produktu:

- Přejímka náhradních dílů
- Výdej náhradních dílů ze skladu
- Přejímka provozních prostředků, služeb a ostatních položek
- Příjem vozů do servisu
- Kontrola opravy v průběhu servisního úkonu
- Kontrola opravy před předáním vozidla zákazníkovi

U každého typu neshodného produktu je uveden druh záznamu (např. zápis na CMR – mezinárodní nákladní doklad, hlášení o neshodě, záznam o neshodě, zakázkový list, atd.) a kdo je za vypořádání neshodného produktu zodpovědný, popřípadě také způsob vypořádání. Problematiku zamezení výskytu neshodného produktu následně řeší směrnice „Opatření k nápravě, preventivní opatření“.

Tabulka č. 20: Hodnocení procesu řízení neshodného produktu v organizaci

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Společnost oblasti řízení neshodného produktu věnuje velkou pozornost, jsou stanoveny jednotlivé odpovědnosti za konkrétní typy identifikovaných neshod a tudíž je celé řízení přehledné, nedochází tedy například ke zdvojování úkonů, nebo k opomenutí vypořádat neshodný produkt. Veškeré výše uváděné postupy řízení neshodného produktu jsou v praxi uplatňovány kompetentními pracovníky, kteří jsou se svými povinnostmi v této oblasti seznámeni. Na základě informací od vedení jsem zjistila, že nedochází k situacím, kdy by neshodný produkt nebyl identifikován včas a byl tedy nechtěně předán zákazníkovi. Je tedy možné konstatovat, že pracovníci provádí kontrolu shody produktu s požadavky efektivně a kvalitně. Mohu v této oblasti tedy bez výhrad udělit 10 bodů.

6.6.3 Sledování spokojenosti zákazníků a provádění analýzy výsledků

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. dbá na spokojenost svých zákazníků, snaží se poskytovat bezchybné kvalitní služby. Nicméně je pro organizaci důležité zjišťovat

neustále zpětnou vazbu od zákazníků, aby bylo možné na základě výsledků přijmout adekvátní opatření pro zlepšení. V minulých letech probíhalo monitorování spokojenosti zákazníků prostřednictvím zpětného volání, Ankety QSA a QVN.

Zpětné volání se týká především servisních činností prováděných na vozidlech. Do 48 hodin od předání vozidla je pověřený zaměstnanec povinen kontaktovat telefonicky zákazníka, který je požádán o komentář na spokojenost s kvalitou služeb, výsledek zjišťování se zaznamená do předepsaného dokumentu v programu Microsoft Office Excel. Za správné zaznamenávání a vyhodnocování výsledků je zodpovědný vedoucí servisu nebo technický ředitel.

Anketa QSA a její výsledky jsou předávány prostřednictvím RNetu, který poskytuje Renault ČR. Odpovědnost za analýzu a vyhodnocování výsledků této ankety má technický ředitel, který má také na starost prezentaci výsledků ankety, stejně jako výsledků vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků s pracovníky servisu. Prostor pro seznámení s těmito informacemi má na pracovních poradách. Požadovaná minimální výsledná hodnota spokojenosti je Renaultem ČR stanovena na 83 %. Společnost dokazuje v průběhu let, že je schopna těchto hodnot dosahovat bez větších problémů, za rok 2007 dosáhla hodnocení 87,0 %, v letech 2011 a 2012 pak 96 % a 96,5 %. Takže lze usoudit, že i po té, co oficiálně společnost normu ČSN EN ISO 9001:2001 neuplatňuje, spokojenost zákazníků roste.

Anketa QVN je taktéž poskytována Renaultem ČR prostřednictvím RNetu. Za její zpracování, rozbor a vyhodnocování je zodpovědný vedoucí prodeje, který výsledky dále prezentuje na pracovních poradách prodejců vozů. Anketa QVN se tedy týká hodnocení spokojenosti zákazníků s pracovníky zajišťujícími prodej nových vozů. Hranice požadované hodnoty spokojenosti je v rámci této ankety stanovena na 80 %. V roce 2007 získala společnost hodnocení 87,5 %, což je výsledek, který vyhovuje nastaveným kritériím. V letech 2011 a 2012 se čísla ještě zvýšila a to na 97,8 % a celých 100 %.

V roce 2012 byl zaveden nový způsob testování spokojenosti zákazníků se službami, a děje se tak prostřednictvím tzv. tajného zákazníka. Test má několik oblastí, které tajný zákazník hodnotí. Jedná se o přehlednost a spokojenost s webovými stránkami společnosti Auto Kubíček, s.r.o., o kontakt s pracovníky prostřednictvím e-mailu nebo telefonního hovoru a v neposlední řadě samotná osobní návštěva pobočky společnosti. Při přímém kontaktu s pracovníky hodnotí tajný zákazník například způsob jednání a vhodnost oblečení pracovníka. Dále se posuzuje celkový vzhled autosalonu,

způsob vystavení aut, vybavenost interiéru, dostupnost informačních letáků, atd. Cení se také přístup k zákazníkovi během jeho návštěvy, například zda mu byla nabídnuta káva, balená voda atd. Veškeré tyto informace tajný zákazník zaznamená do formuláře, ve kterém hodnotí, jak byly jednotlivé položky naplněny (100%, 50%, vůbec, nebo si jich zákazník nevšiml) a z těchto výsledků se pak vyhodnotí celkové procentuální splnění požadavků testování.

Z výsledků všech anket a hodnocení vychází další kroky, které organizace může podniknout, např. přijetí opatření k nápravě a preventivního opatření, aby byla spokojenost zákazníků zvýšena.

Tabulka č. 21: Hodnocení přístupu společnosti ke sledování a analýze spokojenosti zákazníků

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Organizace se věnuje získání zpětné vazby od zákazníků do takové míry, která vyhovuje jejím potřebám. Vzhledem ke statutu koncesionáře, Renault ČR stanovuje způsob hodnocení spokojenosti. Společnost Auto Kubíček, s.r.o. potvrzuje v průběhu let, že je plně schopna naplňovat kritéria stanovená pro uspokojivé hodnocení v těchto anketách. Podle výsledků společnost neustále zlepšuje svoje výkony v této oblasti a spokojenost zákazníků se tak zvyšuje. Ankety byly v předchozích letech prováděny pravidelně, stejně jako nový systém evaluace prostřednictvím tajného zákazníka. Oblast sledování spokojenosti zákazníků je analyzována efektivně, a podle popsaných postupů a proto mohou v této oblasti společnosti udělit 10 bodů.

6.6.4 Hodnocení a analýza vlastních zaměstnanců

Na základě zásad řízení lidských zdrojů provádí organizace pravidelná hodnocení odborné způsobilosti svých pracovníků. Toto hodnocení může proběhnout formou osobních hodnotících pohovorů, popřípadě hodnotících testů, pokud je to nutné a situace tento způsob vyžaduje.

Hodnotící pohovory jsou převážně prováděny vedoucími pracovníky organizace, a jejich účelem je zjištění celé řady informací. Pohovor umožňuje otevřenou výměnu názorů mezi pracovníkem a přímým nadřízeným. Je zde také prostor pro poskytnutí rad

a možnost ukázat zaměstnanci jak dosáhnout požadovaných cílů organizace. Pracovník má také příležitost dozvědět se, jakým způsobem se může zlepšovat, seberealizovat a tím i pozvednout své pracovní výsledky, především díky plnému využití svých schopností. V neposlední řadě během pohovoru probíhá zhodnocení znalostí, schopností a dosavadních pracovních výsledků zaměstnance. Závěrem jsou také stanoveny osobní cíle pracovníka pro následující rok. Tyto pohovory jsou realizovány periodicky, alespoň jedenkrát ročně, ve výjimečných případech je možné provést tento způsob hodnocení mimořádně v případě, že se pracovník nemohl zúčastnit řádného hodnocení ze závažných důvodů (např. dlouhodobá pracovní neschopnost). Všechny informace z hodnotícího pohovoru jsou zaznamenány do dokumentu „Záznam z hodnocení pracovníka“.

V případě hodnocení formou hodnotícího testu, který je písemným prozkoušením znalostí a dosažených vědomostí pracovníka, organizace může využít interního, nebo v odůvodněných případech také externího, odborníka na konkrétní oblast. Součástí testování může být také zkouška praktických dovedností.

Obecně má „Záznam z hodnocení pracovníka“ několik částí: 1) Osobní údaje, 2) evaluace znalostí, kde se hodnotí čtyři položky – schopnosti, znalosti, slabé stránky, silné stránky, 3) směr dalšího vývoje a perspektiva pracovníka (včetně představy pracovníka), 4) školení, výcvik a další vzdělávání (včetně představy pracovníka), 5) spokojenost pracovníka s organizací (silné a slabé stránky). Samostatnou část tvoří bodové hodnocení pracovníka organizací, které hodnotí devět oblastí týkající se pracovníka a jeho pracovních výkonů. Hodnocení je založeno na následujícím bodovém systému: 1 bod je udělen za výborný výsledek, 3 body za dobrý a 5 bodů za špatný výsledek a to za každou hodnocenou oblast, kterými jsou komunikace, neomluvená absence, dodržování kvality, plnění požadavků nad rámec pracovních povinností, flexibilita pracovníka, úroveň řešení neshod, plnění pracovních úkolů (spolehlivost, rychlost), ochota se učit a dále vzdělávat, všeobecné znalosti a zkušenosti. Po vypočtení dosaženého průměru ze všech oblastí, je stanovena klasifikace:

1.0 - 1.5 – příkladný zaměstnanec

1.6 - 2.0 – dobrý zaměstnanec

2.1 - 3.4 – přijatelný zaměstnanec

3.5 - více – nepřijatelný zaměstnanec

Hodnotící pohovory jsou prováděny pravidelně a na základě jejich výsledků mi vedení sdělilo, že pracovníci společnosti Auto Kubíček, s.r.o. jsou kvalifikovaní,

pracovní úroveň je na velmi dobré úrovni a proto dohromady tvoří tým odborníků, kteří podávají kvalitní pracovní výkony. Nicméně je zde i prostor pro drobná zlepšování, které vedení vidí především v oblasti samostatnosti pracovníků, která by mohla být vyšší a tím by mohla podnítit vyšší efektivitu pracovních výkonů. Co se týče otázky pracovníků a kvality provádění jejich pracovních výkonů, zde se problémy ve společnosti nevyskytují.

Tabulka č. 22: Hodnocení přístupu organizace k evaluaci vlastních zaměstnanců

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Systém hodnocení je propracovaný dobře. Pravidelnou kontrolou znalostí svých pracovníků se společnost snaží zajistit odpovídající kvalitu procesů, aby i výsledné služby a produkty byly v souladu s požadavky zákazníků a dle normy ČSN EN ISO 9001. Vzhledem k ochraně osobních údajů mi nebyly poskytnuty podklady z hodnotících pohovorů zaměstnanců, nicméně vedení mi bylo ochotno sdělit vlastní názor na spokojenost s pracovníky organizace, který je pochvalný. Potvrzení o odpovídající kvalitě znalostí a schopností pracovníků podává také zpráva o přezkoumání SMK, která uvádí, že všichni hodnocení zaměstnanci jsou odborně způsobilí vykonávat pracovní činnost. Není nutné přistupovat ke změnám, a mohu udělit 10 bodů.

6.6.5 Analýza hodnocení dodavatelů

Organizace pravidelně provádí hodnocení schválených dodavatelů za účelem stanovení jejich úrovně spolupráce pomocí objektivních kritérií. Cílem je zajistit trvale se zlepšující úroveň nakupovaných produktů a služeb.

Hodnocení je realizováno minimálně jedenkrát ročně, nebo podle aktuální potřeby (např. u nového dodavatele), v rozsahu, který je stanoven dle celkového objemu nákupu, frekvence nákupů a dopadu nakupovaného produktu na výslednou kvalitu produktu předávaného zákazníkům. Při hodnocení svých dodavatelů společnost zahrnuje do celého procesu následující kroky:

- Stanovení termínů pro pravidelné hodnocení

- Stanovení vhodných kritérií pro hodnocení
- Vlastní proces hodnocení dodavatele a produktu/služby
- Následná klasifikace dodavatele na základě analýzy výsledku celkového hodnocení

S tímto hodnocením úzce souvisí také výběr nového dodavatele, aktualizace seznamu již schválených dodavatelů a také informování hodnoceného dodavatele o výsledku.

Hodnotící kritéria jsou zvolena podle potřeb organizace a jsou rozdělena na rozhodující (ovlivňující výslednou kvalitu produktu) a ostatní. Mezi rozhodující kritéria se společnost pro své potřeby rozhodla zařadit kvalitu (kvalita služby vzhledem ke specifickým a smluvním požadavkům), spolehlivost (dodržování dohodnutých termínů a způsobu plnění dodávky) a cenu (cena služby a její stabilita). Ostatní kritéria zahrnují operativnost (přizpůsobení se změnám požadavků organizace, rychlost a úplnost vyřizování reklamací, dostupnost produktů), úroveň spolupráce (loajalita, pohotovost zásoby, rozsah nabízených produktů/služeb, provozní doba, úroveň komunikace), platební podmínky a systémovost (existence SMK, oborové certifikáty a osvědčení).

Hodnotící tabulky slouží pro zaznamenávání hodnocení dodavatele dle stanovených kritérií, a jsou vypracovávány pro jednotlivé dodávané produkty a dodavatele. Všechna kritéria jsou seřazena podle důležitosti a rozhodující jsou zvýrazněna tučně. Každé kritérium může být ohodnoceno body na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamená výborné plnění kritéria, 2 uspokojivé, 3 dobré, 4 dostatečné a 5 nedostatečné plnění. Po vypočtení dosaženého celkového průměru je dodavatel klasifikován následovně:

1.0 - 1.5 – výborný dodavatel (žádné kritérium nesmí dosáhnout hodnoty 5)

1.6 - 2.5 – dobrý dodavatel

2.6 - 3.5 – přijatelný dodavatel (považovaný za rizikového a spolupráce s ním je proto blíže sledována)

3.6 - více – nepřijatelný dodavatel (takový dodavatel je vyloučen ze seznamu schválených dodavatelů a spolupráce s ním je přerušena)

Vedení hodnotí dodavatele velmi pozitivně, obchodní vztahy jsou kvalitní, nevyskytují se závažné problémy se spolehlivostí dodávek nebo nedostatečnou kvalitou. Společnost Auto Kubíček, s.r.o. jedná s vyzkoušenými dodavateli, kteří jsou také často sami zákazníky společnosti, tudíž z tohoto partnerství vyplývá oboustranná snaha o kvalitní obchodní vazby na dobré úrovni. Na základě hodnocených kritérií společnost

občas řeší měnící se cenové nabídky svých dodavatelů, což ale souvisí s přirozeným vývojem cen na trhu.

Tabulka č. 23: Hodnocení přístupu organizace k hodnocení spolupráce s dodavateli

Splnění	Úplně	Částečně	Vůbec
Dokumentace	5	3	0
Realizace v praxi	5	3	0

Hodnocení: Systém hodnocení a zpracování výsledků je vypracován v souladu s potřebami organizace. Evaluace je efektivní, jelikož včasnou identifikací nepřijatelného dodavatele společnost účinně zabraňuje dodávání neshodných produktů, zpoždění dodávek, špatným dodávkám apod. Pozitivně hodnotím „Tabulku hodnocení dodavatele“, která je přehledná a poskytuje všechny potřebné údaje pro analýzu ohodnocení dodavatele. Společnost využívá pro hodnocení dodavatelů postup, který odpovídá svou formou procesu výběru dodavatele, jelikož oba procesy spolu úzce souvisí. Tento proces hodnocení mohu označit za dobře vypracovaný a fungující v praxi. Uděluji proto 10 bodů.

Celkové hodnocení společnosti v oblasti Měření a analýzy: V této oblasti si společnost stojí výborně, již na základě výše uvedených hodnocení. Dokumentace je propracována podrobně a tak, aby plně vyhovovala potřebám společnosti, ale především je uvedena do praxe a ukazuje se jako účinná, vzhledem ke konkrétním dosaženým výsledkům. Společnost dosáhla v celkovém hodnocení za oblast pojednávající o měření a analýze plný počet 50 bodů, tedy naplnění požadavků normy ISO na 100 %.

6.7 Celkové hodnocení společnosti na základě interního auditu

V celkovém hodnocení ze všech čtyř oblastí SMK společnosti Auto Kubíček, s.r.o. společnost prokázala vysokou úroveň. Je tedy možné uzavřít hodnocení tak, že SMK společnosti fungoval v době platné certifikace velmi efektivně, nicméně je nutno také poznamenat, že většinu procesů popisovaných v rámci dokumentace SMK společnost stále realizuje v praxi i přesto, že aktivně požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001, resp. 2009, neuplatňuje.

Společnost Auto Kubíček, s.r.o. dosáhla **186 bodů**, z celkového možného počtu 200 bodů. Požadavky dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 plnila organizace na 93 %, což je velice dobrý výsledek a podle stanovené klasifikační stupnice může být tedy společnosti uděleno hodnocení plnění požadavků **výborně**, jelikož spadá do bodové kategorie 200 – 180 bodů.

Konkrétní dosažené body a míra plnění v procentech v jednotlivých oblastech jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka č. 24: Celkové hodnocení jednotlivých oblastí SMK společnosti

	Počet dosažených bodů	Míra plnění (v %)
Odpovědnost managementu	46	92
Management zdrojů	44	88
Realizace produktu	46	92
Měření a analýza	50	100
Celkové hodnocení	186	93

Závěr

Kvalita prostupuje do všech součástí života lidí, nejedná se jen o obchodní vztahy business partnerů, ale i v běžném každodenním životě si přejeme, aby nám byly poskytovány kvalitní produkty a služby, jakožto koncovým zákazníkům. Je zřejmé, že fenomén kvality není jen o tom, že výsledný produkt musí být kvalitní, protože je důležité, aby veškeré procesy se svými vstupy a výstupy byly kvalitní, jelikož jedině tak může být kvalita zajišťována kontinuálně. Nicméně u takové vlastnosti jakou kvalita je, je nutné být neustále na pozoru a je nezbytné se stále posouvat vpřed, s čímž souvisí koncept neustálého zlepšování. Jak je známo, ideálního stavu nelze dosáhnout, ale je možné se mu co nejvíce přiblížit, což je v případě konceptu kvality a systému managementu kvality podstatou.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu SMK založeného na normě ČSN EN ISO 9001:2001 formou auditu ve společnosti Auto Kubíček, s.r.o. a následně vyhodnotit, zda je organizace do budoucna připravena certifikaci obnovit, případně jaká zavést opatření ke zlepšení.

V první ze dvou částí diplomové práce, teoretické, jsem se věnovala definování pojmu kvalita, jeho různým pojetím, v závislosti na autorovi, a historickému vývoji. Zařadila jsem také kapitolu týkající se významu kvality v tržním prostředí. Podrobněji byl charakterizován management kvality, jeho systémy a také jeho hlavní funkce, zásady a základní koncepce a jeho neustálé zlepšování. Vzhledem k tomu, že praktická část vychází z požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009, zařadila jsem podrobnější popis struktury tohoto standardu jako jednu z kapitol. Obsahem byly obecné předpoklady pro implementaci normy a dokumentace s ní související. Závěrečná kapitola teoretické části práce byla zaměřena na realizaci auditu ve společnostech jako nástroj hodnocení systému managementu kvality. Do kapitoly byly zahrnuty principy auditování, fáze auditu, techniky jeho realizace a v neposlední řadě také proces získání certifikace.

Praktická část, koncipovaná jako samostatná kapitola, obsahující šest podkapitol, analyzovala aplikaci normy ČSN EN ISO 9001:2001 ve společnosti Auto Kubíček, s.r.o. v praxi. V každé zkoumané části SMK organizace (vyjma podkapitoly představující společnost a metodiku provádění samotného auditu) bylo prověřováno, jakým způsobem a do jaké míry společnost v dané oblasti zpracovala potřebnou dokumentaci a následně zda a do jaké míry postupy SMK stanovené směrnicemi

aplikuje v praxi. Jednalo se o tyto auditované oblasti SMK společnosti: Odpovědnost managementu, Management zdrojů, Realizace produktu a Měření a analýza. Společnost Auto Kubíček, s.r.o. ve čtyřech zmiňovaných oblastech SMK, které byly předmětem auditu, obdržela celkem 186 bodů z celkového počtu 200 bodů a dosáhla tak hodnocení výborně. Konkrétně obstála nejlépe v oblasti Měření a analýzy, kde dosáhla plného počtu bodů, a tedy plnila požadavky normy ISO na 100%, jak dokumentace, tak její aplikace v praxi jsou stoprocentní, a proto až na drobné připomínky nebylo co vytknout. Jako nejslabší se ukázala oblast Managementu zdrojů, kde dosáhla společnost 44 bodů, tedy plnění na 88%. Slabá místa jsem viděla především v méně přehledné dokumentaci řízení dodavatelů nebo určité nedostatky v evidenci technických zařízení společnosti. Prostor pro zlepšení vidím také v oblasti pracovního prostředí, resp. infrastruktury, i přesto však funguje řízení pracovního prostředí vyhovujícím způsobem.

Interní audit systému SMK společnost Auto Kubíček, s.r.o. ukázal, že společnost principy a zásady managementu kvality zavedla a následně je také dokázala udržovat ve shodě s požadavky normy ISO řady 9000, a pracovat na dalším zlepšování celého SMK. Cíl diplomové práce byl tedy naplněn, jelikož na základě provedeného auditu a uvedených připomínek může společnost Auto Kubíček, s.r.o., v případě přistoupení k opětovné certifikaci SMK, stanovit svoji výchozí pozici a navázat tak na úspěšné naplňování požadavků na kvalitu dle ČSN EN ISO 9001:2009.

Summary

Nowadays a world of business is a place of strong competition with whole range of homogenous products and services across different areas of entrepreneurship and industry. However, it is still the main goal of all businessmen to succeed in what they do. What is therefore the key to success? It is quality, which we consider to be essential feature, and its importance is still increasing. What is the reason of such tendency? There are many, it may be personal preferences of customers, emphasis of retaining business relations at a high level, or just quality of life of an individuals in general which goes together with a focus on environment quality. It is obvious quality permeates to all spheres of lives of all people whether they are conscious of it, or not.

In my diploma thesis, I have decided to focus on quality according to ISO 9000 standards, particularly ČSN EN ISO 9001:2001, or 9001:2009, and other related ISO 9000 standards. Main goal of the thesis is to carry out an internal audit of quality management system (QMS) in a company Auto Kubiček, s.r.o. and consequently find out to what extent the company has succeeded in implementing and executing requirements of this ISO standard, with respect to quality. Due to fact the company does not have a valid certification at present time, an aim of the thesis is to determine the state of QMS in the last year when ISO certification was still valid, and consequently make propositions for improvements of QMS, in case the company will decide to renew ISO 9000 certification in the future.

The diploma thesis is divided into a theoretical and practical part. Theoretical one focuses on defining the term “quality”, states its different definitions and its historical development. It mentions the significance of quality in market environment, as well. Next there is a description of quality management and its systems; especially it aims at functions, principles and basic concepts of quality management. In context of quality management there is a concept of continuous improvement which is mention in this chapter as well. Next chapter is devoted to more detailed description of the structure of ISO standard ČSN EN ISO 9001:2009 as its implementation is the subject of a study in the practical part of the thesis. Last chapter presents evaluation of QMS based on an audit. It mentions auditing principles, phases of audit, and realization techniques of audit and process of certification as the last step.

The practical part, which is conceived as a separate chapter containing six sub-chapters, analyzes the application of ISO standard ČSN EN ISO 9001:2001 in Auto

Kubíček, s.r.o. in practice. In each of the investigated part of QMS (except subsections about introducing the company itself and about the methodology of conducting the internal audit) it has been examined in what way and to what extent the company prepared the necessary documentation for particular area of interest and consequently whether and to what extent it applied the QMS procedures established by its guidelines in practice. The scope of the audit concerns these areas: Management responsibility, Resource management, Product realization and Measurement and analysis. In the four mentioned areas of QMS the company Auto Kubíček, s.r.o. has received a total of 186 points out of 200 points. Specifically the company has got its best score in the area of Measurement and analysis as it gained full 50 points, and thus it fulfils the requirements of ISO standards to 100 %. Both documentation and its application in practice are one hundred percent, therefore just with a few minor comments, there is nothing to reproach. Nevertheless, Resource management proved to be the weakest area of all, where the company achieved 44 points, with a performance of fulfilling the requirements to 88 %. At some points I have identified, as weaknesses, rather bad-arranged documentation of the suppliers' management and particular deficiencies in the records of technical equipment company. The improvement may be realized as well in the working environment, respectively in the area of the company's infrastructure. Nevertheless, management of working environment functions well and it has rather positive effect on the quality of services provided.

Internal audit of QMS of the company Auto Kubíček, s.r.o. has shown that the company introduced the principles and values of quality management and subsequently it also managed to maintain whole QMS in compliance with the requirements of ISO standards 9000, and to work on further improvement of QMS. The goal of this diploma thesis was thus fulfilled as in case of renewing the certification of QMS the company Auto Kubíček, s.r.o. can determine its initial position and can successfully continue fulfilling quality requirements according to ČSN EN ISO 9001:2009.

Anotace

Příjmení a jméno autora	Novotná Markéta
Název katedry	Katedra aplikované ekonomie
Název fakulty	Filozofická fakulta
Název diplomové práce	Metodika realizace auditu ve firmě dle normy ISO 9001
Name of diploma thesis	Implementation methodology of an audit in a company according to ISO standards 9001
Vedoucí diplomové práce	Ing. Martin Drastich, PhD., MBA
Počet znaků	146 513
Počet příloh	3
Počet pramenů a použité literatury	11
Klíčová slova	Kvalita, normy ISO 9000, jakost, interní audit, management kvality, systémy managementu kvality
Keywords	Quality, ISO standards 9000, internal audit, quality management, quality management systems
<p>Diplomová práce „Metodika realizace auditu ve firmě dle normy ISO 9001“ se věnuje v teoretické části oblasti norem ISO řady 9000, konkrétněji normě ČSN EN ISO 9001:2001, resp. 9001:2009. Dále uvádí definici pojmu kvalita, význam jakosti v tržním prostředí a soustřeďuje se na management kvality, jeho funkce a systémy. V neposlední řadě také popisuje hodnocení SMK v rámci auditu firem. Praktická část se zaměřuje na popis metodiky, jakou je interní audit společnosti proveden a stručné představení společnosti Auto Kubíček, s.r.o. a dále popisuje čtyři oblasti SMK aplikované ve společnosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, a to Odpovědnost managementu, Management zdrojů, Realizace produktu a Měření a analýza. Každá část je ohodnocena na základě plnění v rámci dokumentace a v praxi.</p>	
<p>The diploma thesis “Implementation methodology of an audit in a company according to ISO standards 9001” focuses, in the theoretical part, on ISO standards 9000, particularly Czech ISO standard ČSN EN ISO 9001:2001, or 9001:2009. Further it states a definition of the term “quality”, describes significance of quality in the market environment and concentrates on quality management, its function and systems. Finally, it describes, as well, evaluation of QMS during the audit of a company. The practical part focuses on a brief introduction of the company Auto Kubíček, s.r.o. and the methodology of realization of the internal audit of the company. Next, it describes four areas of QMS applied in the company according to standard ČSN EN ISO 9001:2001, and these are Management responsibility, Resource management, Product realization and Measurements and analysis. Each section is evaluated based on the implementation of documentation in practice.</p>	

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Hodnocení zpracování „Příručky kvality“
- Tabulka č. 2: Hodnocení zpracování a realizace „Politiky kvality“
- Tabulka č. 3: Hodnocení zpracování a plnění vytyčených „Cílů kvality“
- Tabulka č. 4: Hodnocení stanovení pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců
- Tabulka č. 5: Hodnocení realizace interní komunikace
- Tabulka č. 6: Hodnocení stanovení kvalifikačních nároků na pracovní pozice
- Tabulka č. 7: Hodnocení zpracování „Plánů výcviku“
- Tabulka č. 8: Hodnocení systému analýzy efektivity realizovaných školení a spokojenosti
- Tabulka č. 9: Technická zařízení společnosti Auto Kubíček, s.r.o.
- Tabulka č. 10: Hodnocení infrastruktury a jejího řízení
- Tabulka č. 11: Faktory vhodnosti pracovního prostředí v organizaci a forma dozoru
- Tabulka č. 12: Hodnocení oblasti řízení pracovního prostředí
- Tabulka č. 13: Hodnocení zpracování a realizace „Plánu údržby“
- Tabulka č. 14: Hodnocení řízení reklamací a stížností v organizaci
- Tabulka č. 15: Hodnocení procesu výběru dodavatelů
- Tabulka č. 16: Vybraní dodavatelé společnosti Auto Kubíček, s.r.o.
- Tabulka č. 17: Hodnocení evidence dodavatelů
- Tabulka č. 18: Hodnocení procesu příjmu zakázek
- Tabulka č. 19: Hodnocení „Plánů interních auditů“
- Tabulka č. 20: Hodnocení procesu řízení neshodného produktu v organizaci
- Tabulka č. 21: Hodnocení přístupu společnosti ke sledování a analýze spokojenosti zákazníků
- Tabulka č. 22: Hodnocení přístupu organizace k evaluaci vlastních zaměstnanců
- Tabulka č. 23: Hodnocení přístupu organizace k hodnocení spolupráce s dodavateli
- Tabulka č. 24: Celkové hodnocení jednotlivých oblastí SMK společnosti

Seznam příloh

Příloha I: Základní nástroje managementu kvality

Příloha II: Schéma cyklu PDCA

Příloha III: Loga společnosti

Seznam zkratk

API	American Petroleum Institute
ASME	American Society of Mechanical Engineers
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CWQC	Company Wide Quality Control
ČSN EN	Česká technická (česká státní) norma – Evropská norma
DMS	Dealer Management Systém
EU	Evropská unie
GLP	Good Laboratory Practice
GMP	Good Manufacturing Practice
ISO	International Organization for Standardization
ISO/TS	International Organization for Standardization/Technical specification
IT	Informační technologie
PC	Personal Computer
PDCA	Plan – Do – Check- Act
PM	Představitel managementu
PO	Požární ochrana
PVJ	Pověřenec vedení pro jakost
QMS	Quality Management System
QS	Quality Standard
QSA	Qualité Satisfaction Atelier
QVN	Qualité Véhicule Neuf
RZ	Registrační značka
SMK	Systém managementu kvality
STK	Stanice technické kontroly
TQM	Total Quality Management
VDA	Verband der Automobilindustrie
VIN	Vehicle Identification Number

Seznam pramenů a použité literatury

Knižní publikace

1. ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.
2. ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Česká technická norma. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.
3. ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.
4. DRASTICH, Martin. *Systém managementu bezpečnosti informací*. 1. vyd. Praha: Grada Publish, a.s., 2011, 126 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4251-9.
5. KRULIŠ, Jiří. *Management jakosti jinak: příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:2001 : rozборы, komenáře, výklad pojmů*. Praha: Český normalizační institut, 2002, 2 sv. (170, 298 s.). Aktuálně o ISO 9000: 2000. ISBN 80-7283-088-01.
6. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 283 s. Průvodce (Grada). ISBN 80-859-4363-8.
7. VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-7261-210-9.
8. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-1782-1.

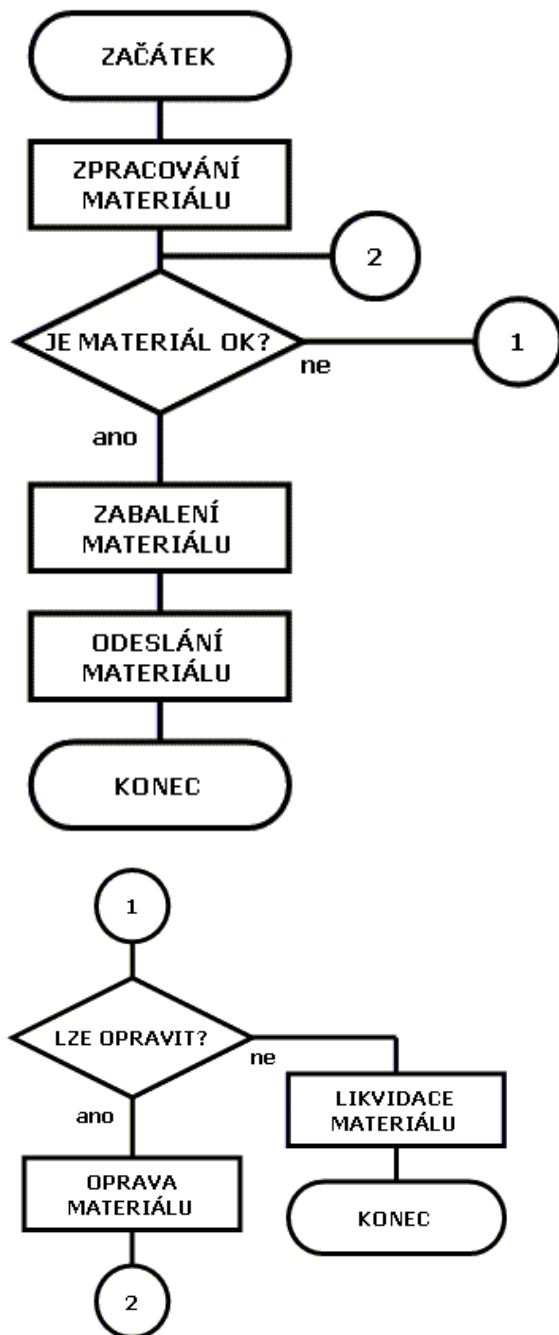
Elektronické zdroje

1. Certifikace systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2009. *Elektrotechnický zkušební ústav* [online]. 2009 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.ezu.cz/index.php?u=/certifikace-systemu-rizeni/ISO-9001-2009/&a=ArticleDisplay>
2. HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-248-1484-1. [cit. 2012-10-26]. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf
3. Total Quality Management (TQM). *Management Mania* [online]. 2011, 20.6. 2012 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

Přílohy

Příloha I: Základní nástroje managementu kvality

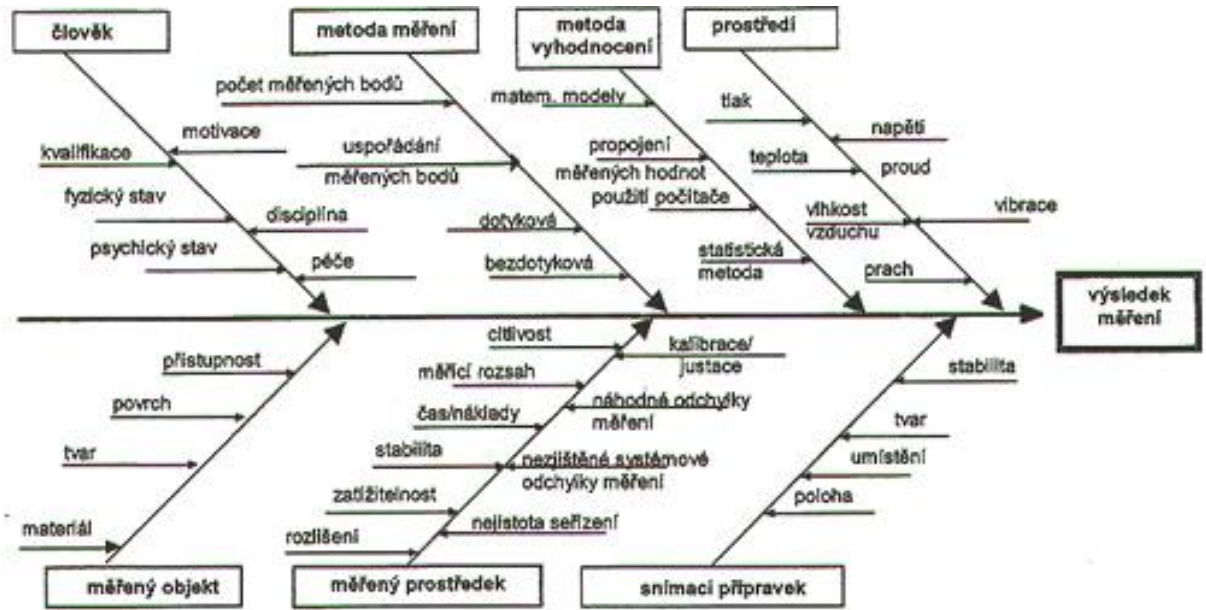
Vývojový diagram



Zdroj: ikvalita.cz⁶⁴

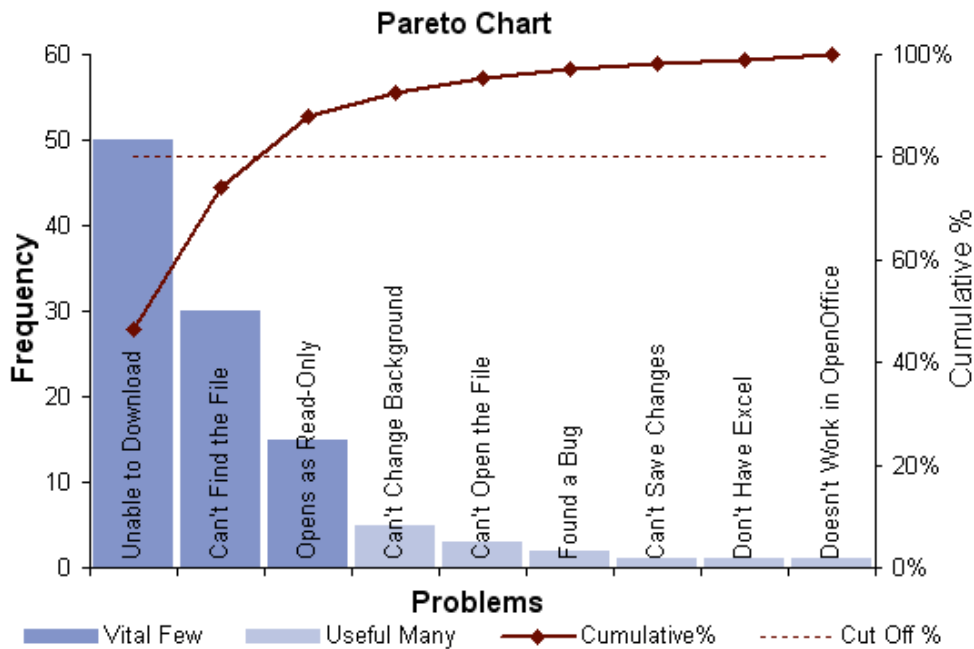
⁶⁴ Vývojové diagramy. *Ikvalita.cz: portál pro kvalitáře* [online]. © 2005-2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>

Ishikawův diagram



Zdroj: DesignTech⁶⁵

Paretův diagram

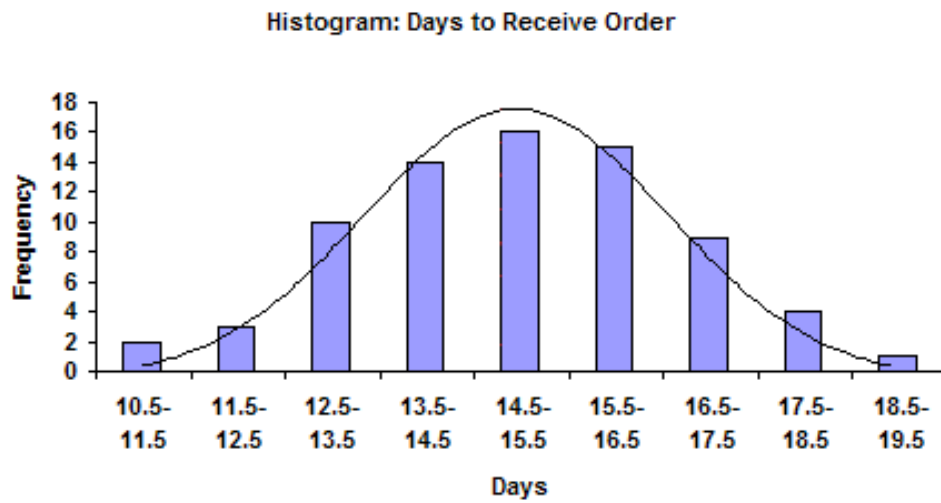


Zdroj: vertex42.com⁶⁶

⁶⁵ Diagram příčin a následků. DesignTech [online]. © 2005 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.designtech.cz/c/caq/diagram-pricin-nasledku.htm>

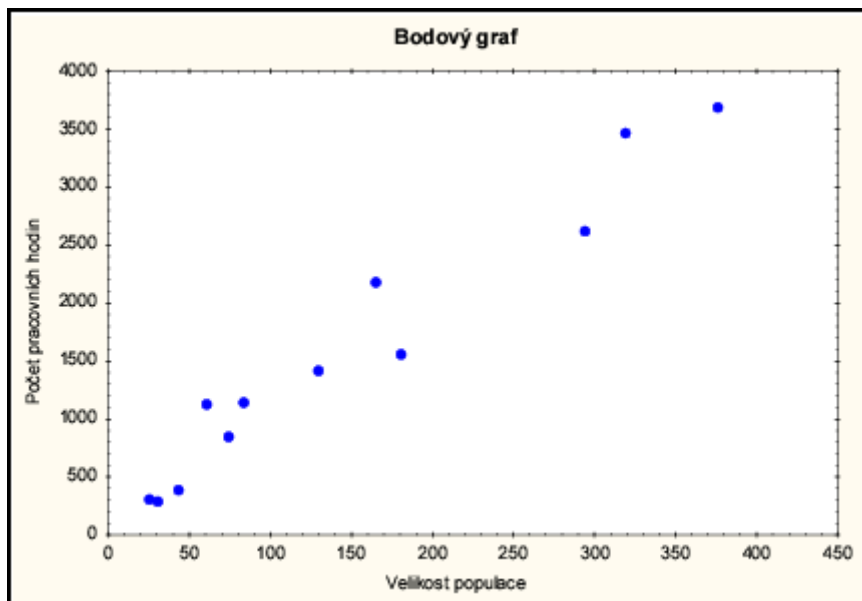
⁶⁶ Excel Templates: The Guide to Excel in Everything. Vertex42 [online]. © 2003-2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/pareto-chart.html>

Histogram



Zdroj: BPI Consulting, LLC⁶⁷

Bodový diagram

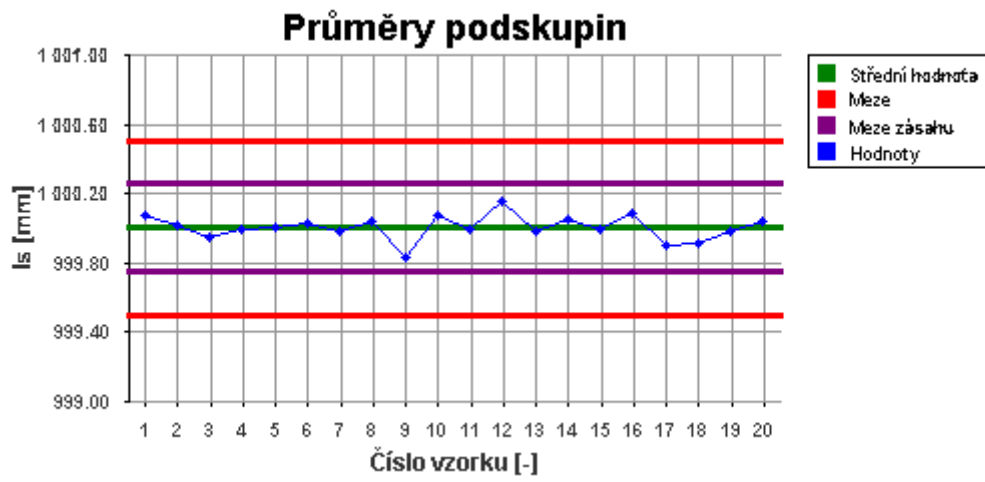


Zdroj: EuroMise⁶⁸

⁶⁷ Histograms - Part 1. *BPI Consulting, LLC* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.spcforexcel.com/histograms-part-1>

⁶⁸ Základy statistiky pro biomedicínské obory – Měření závislosti. *EuroMise* [online]. © 2006 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://new.euromise.org/czech/tajne/ucebnice/html/html/node13.html>

Regulační diagram



Zdroj: Elekt Labs, s.r.o.⁶⁹

⁶⁹ Modul SPC - regulační diagramy. *Elekt Labs, s.r.o.* [online]. (c) 2004-2009 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.elektlabs.cz/demomasa/spc/doc/index.html>

Příloha II: Schéma cyklu PDCA



Zdroj: Intarix⁷⁰

⁷⁰ Der Deming-Kreis auch PDCA-Zyklus genannt. *Intarix* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.intarix.de/blog/der-deming-kreis-auch-pdca-zyklus-genannt>

Příloha III: Loga společností



Zdroj: firemní materiály



Zdroj: firemní materiály



Zdroj: firemní materiály