

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

APLIKACE A PŘÍNOSY NORMY ČSN EN ISO 9001 : 2009
VE SPOLEČNOSTI TOP FITNESS s. r. o.
(Bakalářská práce)

Autor: Nikola Gogolová, management volného času a rekreace

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Olomouc 2011

Jméno a příjmení autora: Nikola Gogolová

Název bakalářské práce: Aplikace a přínosy normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 ve společnosti Top Fitness s. r. o.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Rok obhajoby bakalářské práce: 2011

Abstrakt: Bakalářská práce se zabývá aplikací mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 ve společnosti Top Fitness s. r. o. První část práce pojednává o teoretických východiscích managementu kvality, přičemž je kladen důraz na problematiku norem ISO. Podrobně jsou popsány dokumenty, které jsou nezbytné pro úspěšnou certifikaci společnosti. Následně je charakterizován proces certifikace a proces provádění interních auditů za účelem neustálého zlepšování managementu kvality. V praktické části bakalářské práce jsou aplikovány teoretické poznatky z oblasti managementu kvality na prostředí a podmínky konkrétní společnosti, přičemž důraz je kladen na proces recertifikace společnosti a na přínosy, které pro společnost z uplatňování systémů managementu kvality dle normy ISO 9001 vyplývají.

Klíčová slova: norma ČSN EN ISO 9001 : 2009, systém managementu kvality, environmentu a bezpečnosti práce, certifikace, interní audit, kvalita, norma, auditor.

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Nikola Gogolová

Title of the master thesis: The application and benefits of the norm ČSN EN ISO 9001 : 2009 in the company Top Fitness, s. r. o.

Supervisor: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

The year of presentation: 2011

Abstract: This bachelor thesis is concerned with the application of the international norm ČSN EN ISO 9001 : 2009 into the company Top Fitness s. r. o. The first part of the thesis involves especially the quality management's theoretical background with the main target of ISO-norms questions. The documents, which are necessary for successful certification of the company, are described very in detail. The whole process of the certification and the internal audit's administration in order to improve the company continuously is covered in the next parts of the thesis. In the practical part of the thesis, all theoretical findings are applied for the particular company and its particular conditions and surrounding. The main purpose of this part of the thesis is put on the process of recertification of the ISO-norms in the company and also on the assets brought by norm ISO 9001's certification.

Keywords:

Norm ČSN EN ISO 9001 : 2009, system of the quality management, environment and safety at work, certification, internal audit, quality, norm, auditor.

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Hobzy, Ph.D. a konzultantky Ing. Daniely Novákové. Všechny použité literární a odborné zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury a během zpracování bakalářské práce jsem dodržovala zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 15. ledna 2011

Děkuji Ing. Vladimíru Hobzovi, Ph.D., konzultantce Ing. Daniele Novákové za pomoc a cenné rady, které mi poskytli při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	- 8 -
2	PŘEHLED POZNATKŮ	- 17 -
2.1	Management kvality	- 17 -
2.1.1	Pojetí kvality	- 18 -
2.1.2	Historický vývoj	- 18 -
2.2	Obecné zásady pro management kvality	- 19 -
2.3	Důvody zájmu o kvalitu	- 20 -
2.4	Přístupy k managementu kvality	- 23 -
2.5	Normy řady ISO	- 24 -
2.5.1	Systém managementu kvality (SMK)	- 24 -
2.5.2	Systém environmentálního managementu (EMS).....	- 27 -
2.5.3	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS).....	- 28 -
2.6	Dokumentace vyplývající z ČSN EN ISO 9001 : 2009.....	- 29 -
2.7	Certifikace	- 31 -
2.8	Provádění interních auditů.....	- 32 -
2.9	Neustálé zlepšování firmy	- 34 -
3	SPOLEČNOST Top Fitness s. r. o.	- 37 -
3.1	Základní fakta	- 37 -
3.2	Top Fitness s. r. o. – činnost firmy	- 37 -
3.3	Zavedení normy ISO 9001 do firmy Top Fitness s. r. o. v roce 2007	- 38 -
3.4	Postup pro získání certifikátu v roce 2007	- 39 -
3.4.1	1. stupeň auditu	- 40 -
3.4.2	2. stupeň auditu	- 40 -
3.4.3	Dozorové audity	- 42 -
4	CÍLE	- 44 -
4.1	Hlavní cíl bakalářské práce.....	- 44 -

4.2	Dílčí cíle bakalářské práce.....	- 44 -
5	METODIKA.....	- 45 -
5.1	Výběr firmy	- 45 -
5.2	Použité metody vědecké práce	- 45 -
5.3	Způsob získávání informací.....	- 45 -
6	výsledky.....	- 47 -
6.1	Aplikace normy ČSN EN ISO 9001 : 2009.....	- 47 -
6.2	Přínosy v zavedení ČSN EN ISI 9001 : 2009.....	- 47 -
6.3	Porovnání firmy Top Fitness s. r. o. v letech 2007 a 2010.....	- 48 -
6.4	Úpravy v dokumentaci managementu kvality ve firmě Top Fitness s. r. o. před recertifikačním auditem.....	- 50 -
6.4.1	Příručka kvality	- 51 -
6.4.2	Politika kvality	- 51 -
6.4.3	Cíle kvality	- 52 -
6.4.4	Mapa procesů (např. proces řízení)	- 52 -
7	ZÁVĚRY.....	- 53 -
8	SOUHRN	- 55 -
9	SUMMARY	- 56 -
10	LITERATURA A PRAMENY.....	- 58 -
11	PŘÍLOHY	- 60 -

1 ÚVOD

V současném světě globalizace stále více narůstají potřeby společností systémově zajistit kvalitu u svých výrobků a služeb. Úspěšné společnosti jsou takové, které využívají principů kvality a to od způsobu řízení, přes uplatňování specifických zákaznických požadavků až po způsob dodávání svých výrobků nebo služeb. Certifikace a koordinovaný přístup k systému managementu kvality má v tržních podmínkách jednoznačně strategický a mimořádný obchodní význam. Důsledná precizace a trvalé zlepšování systému managementu kvality jsou základním předpokladem pro uplatnění výrobků či služeb v náročném konkurenčním prostředí. Zaměření na kvalitu umožňuje vytvořit efektivnější a pružnější organizaci, která je lépe připravena získávat nové možnosti uplatnění v tvrdé konkurenci otevřeného trhu.

Kvalita se v posledních letech stává jedním z hlavních konkurenčních faktorů. Racionalizace dodavatelsko-odběratelských vztahů představuje nesmírný tlak na ceny produkce, tedy na snižování nákladů a na zvyšování kvality. Množí se požadavky na předkládání certifikátů systémů jakosti dle norem řady ISO 9000 a dalších dokumentů deklarujících kvalitu výrobního procesu a jakost výrobku. Výrobce, který chce vyrábět konkurenceschopné výrobky, musí mít znalosti o světové úrovni daného oboru a o bezpečnostních požadavcích, které vyžadují závazné mezinárodní předpisy (Hruška, 2000).

V bakalářské práci se zabývám aplikací normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 na konkrétní podmínky zvolené firmy, která poskytuje služby v segmentu volnočasových a sportovních aktivit pro jednotlivce i firmy. Těžiště mojí práce spatřuji a analýze přínosů, které zavedení zmíněné normy ve společnosti přineslo.

Bakalářská práce má dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části zpracovávám poznatky z oblasti kvality. V praktické části se věnuji analýze současného stavu ve společnosti a navrhuji některá doporučení, která by společnosti mohla pomoci ve zlepšování systému řízení. Téma této bakalářské práce jsem si vybrala proto, že se touto problematikou zabývám již pět let a velmi mě zajímá, jak může pomoci jako nástroj ve společnosti, která se zabývá pohybovými aktivitami a zdravým životním stylem všech populačních skupin.

2 PŘEHLED POZNATKŮ

2.1 Management kvality

Spolu s rozvojem společnosti nabývá stále více na významu pojem kvalita. Předmětem marketingových výzkumů, stejně jako laických debat, již dávno není, zda statek či služba vůbec existuje, ale především jeho kvalita. Požadavek kvality se ale nevztahuje pouze na konkrétní finální produkt, ale je zastoupen v celém výrobním procesu produktu. Předpokladem kvalitního produktu je kvalitní materiál určený k jeho výrobě, stejně jako kvalitní lidské zdroje, které se na výrobě produktu podílejí.

Kvalita by měla být ústředním motivem snažení všech veřejných i soukromých subjektů. U privátních subjektů je toto snažení zejména korunováno odměnou ve formě navýšení zisků, v případě veřejných služeb naproti tomu svědčí o vyspělosti a úrovni veřejného sektoru. Požadavek kvality služeb proto chápeme jako trend, který je prostoupen do všech odvětví národního hospodářství dané ekonomiky a který v maximální možné míře podporuje zefektivnění participujících procesů při produkci veškerých statků a služeb.

Kvalitou rozumíme určitou vlastnost nebo soubor vlastností konkrétního produktu, který je posuzován příjemcem tohoto produktu dle jím stanovených požadavků – dle jeho individuálních představ, dosavadních zkušeností, přání, priorit a očekávání. Subjektivní nedostatek (či přebytek) „něčeho“ je vnímán jako neuspokojená potřeba, k jejíž uspokojení je zapotřebí produktu o určité kvalitě, přičemž stupeň kvality produktu je přímo úměrný užitku jeho příjemce. Platí, že produkt, který jeho příjemce hodnotí za maximálně kvalitní, přináší tomuto příjemci maximální užitek, ačkoli zcela totožný produkt může mít pro jiného příjemce užitek nižší, či dokonce žádný.

Je nesporné, že upřednostňovány jsou kvalitní produkty před nekvalitními. Kvalita a s ní související cena produktu jsou důležitými kritérii při výběru a nákupu daného produktu. Otázkou zůstává, jakým způsobem (a zda vůbec) lze kvalitu souhrnně a objektivně hodnotit. V případě statků mohou o jeho vysoké či nízké kvalitě vypovídat přesně kvantifikovatelné údaje jako např. technické parametry statku, ale jak je tomu v případě služeb? Ačkoli je jedním z hlavních znaků služeb je jejich nehmatatelnost, v privátním sektoru má vypovídající hodnotu o kvalitě služeb zejména maximalizace zisku dané firmy. V zájmu dalšího zdárného působení firmy na trhu je její každodenní nutností poskytovat služby v takové kvalitě, která odpovídá jednotlivým segmentům zákazníků. Za tímto účelem jsou ve firmách vytvářeny marketingové strategie a koncepce týkající se vedení značky. Nejdůležitější vypovídající

zpětná vazba je vždy od spokojených a opakovaně se vracejících zákazníků, kteří danou službu nebo výrobek doporučí dál.

2. 1. 1 Pojetí kvality

„Kvalita je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Entita je všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu atd. Navíc výrobek je nutné chápat jako výsledek činností a procesů, který může mít podobu služby, hardwaru, softwaru, zpracovaných materiálů, resp. jejich kombinace“ (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura& Tošenovský, 1998).

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu kvalita:

- kvalita je způsobilost pro užití,
- kvalita je shoda s požadavky,
- kvalita je to, co za ni považuje zákazník,
- kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí,
- kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách. (Veber, 2002).

Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění tří atributů:

- bezvadnosti – výrobek nebo služba nemohou mít jakékoliv vady či nedostatky,
- kvalitativních parametrů – výrobky nabízí lepší parametry (výkon, rozsah funkcí, životnost apod.),
- stability – výrobky budou mít vyrovnanou a stále dobrou stabilitu, a to s minimálními odchylkami (Veber, 2006).

2. 1. 2 Historický vývoj

Kvalita není neznámé slovo v historii lidstva. Prakticky od počátku obchodní výměny zboží se vyskytoval požadavek kupujícího, případně uživatele, aby zboží mělo vlastnosti, které se od něho předpokládaly při jeho koupi. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně, si zároveň museli klást otázky typu: Podařilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? V těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem

vytvořenými představami o nich. Lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směřovali na trhu.

Ve středověku hlídala kvalitu výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Kromě pravidel, která prosazovaly jednotlivé řemeslnické cechy, a později i manufaktury, začíná do oblasti kvality zasahovat i stát.

V roce 1887 britská dolní sněmovna rozhodla, že veškeré zboží importované do Anglie musí mít označení původu. Následoval způsob označení „MADE IN ...“, který je znám dodnes (Veber, 2006).

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Po druhé světové válce rostly požadavky na výrobky a jejich kvalitu. Bylo stále více zřejmé, že pouhý výrobek bez vady, tj. výrobek plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí být úspěšný na trhu. Zákazníci zohledňovali i další požadavky, jako pěkný vzhled, spolehlivost, dobrou ovladatelnost, později i úspornost.

Postupně se začalo prosazovat, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o kvalitě se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce. Ovšem stranou pozornosti nemohly být ani další útvary, zvláště pak perfektní funkce servisu a služeb. Bylo tedy logické, že žádný útvar podniku nemohl převzít izolovaně všeobecnou odpovědnost za kvalitu. Odtud vyplynul zcela logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za kvalitu a její komplexní řízení.

Japonci byli jedni z prvních, kteří pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost a zavedli všechny užitečné poznatky týkající se kvality do každodenní praxe. A to nejen v podnicích, ale později i v dalších společnostech a institucích.

„V roce 1987 byly přijaty normy ISO řady 9000 pro řízení kvality. Ve svém obsahu koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky zabezpečování kvality. Jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv společnost v jakémkoliv státě světa“ (Veber, 2002).

2.2 Obecné zásady pro management kvality

Normy ISO řady 9000 patří k jedněm z nejrozšířenějších přístupů zabezpečování kvality, které jsou užívány zvláště v evropském prostoru. Podle Vebera (2002) jsou normy ISO řady 9000 založeny na osmi obecných zásadách, směřodatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace:

- Zaměření na zákazníka – výchozí zásadou je orientace na zákazníka. Její podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a plnit dodávanými výrobky nebo službami jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání,
- Vedení – moderní management klade významný nárok na vedení vedoucími pracovníky v tom smyslu, aby určili hlavní směr vývoje jimi řízené společnosti a dále aby iniciovali, aktivizovali, plně zapojili podřízené pracovníky k dosažení těchto záměrů,
- Zapojení pracovníků – pracovníci na všech úrovních společnosti jsou důležitým prvkem, který významně ovlivňuje kvalitu produktů nebo služeb. Všichni pracovníci společností musí být do systému zapojeni a seznámeni s ním, aby systém managementu kvality plně fungoval,
- Procesní přístup – aplikace pojetí rozhodujících činností společnosti jako procesů umožňuje efektivněji zabezpečit jejich realizaci a účinněji dosáhnout požadovaného výsledku,
- Systémový přístup k managementu – koncipování rozhodujících aktivit ve společnosti jako procesů by nebylo dostatečně účinné, kdyby vzájemné souvislosti procesů nebyly strukturovány a řízeny na bázi systémového přístupu,
- Neustálé zlepšování – specifickým úsilím v chování každé společnosti by mělo být zabezpečení neustálého zlepšování, které by se mělo projevit v celkové výkonnosti společnosti,
- Rozhodování na základě faktů – jakékoliv rozhodovací a zvláště pak zlepšovací aktivity by měl být založeny na analýze údajů a informací,
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy – vztahy mezi společností a jejími dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti.

2.3 Důvody zájmu o kvalitu

Současné stadium vývoje vyspělých ekonomik vede management zejména podnikatelských subjektů, ale i dalších společností k řadě důvodů k zájmu o kvalitu. Mezi hlavní důvody patří převýšení nabídky nad poptávkou a tím i zvýšená náročnost zákazníka. Kvalita se tím stává konkurenční výhodou a kvalitní produkt zlepšuje konkurenceschopnost organizace.

- **Konkurenční tlaky**

S tím, jak docházelo k vyrovnávání a později k převisu nabídky nad poptávkou, se začala řada výrobců a poskytovatelů služeb obracet ke kvalitě jako k charakteristice, ve které byla spatřována konkurenční výhoda. Současné globalizační tlaky, kdy vedle tuzemských výrobců se na scéně snadněji objevují i zahraniční konkurenti, zájem o kvalitu produktů dále posilují. Snaha prodat nutí podnikatele hledat cesty ke zvyšování kvality produktů a ke snižování cen. Pro mnohé společnosti ve světě je řízení kvality samozřejmostí – jejich životním stylem.

- **Náročnější zákazníci**

Radikální změny procesů, přívaly nových technologií, vysoká dynamika inovací staví před spotřebitele stále pestřejší možnosti volby produktů i způsobů jejich pořízení (klasické formy prodeje doplňují pohodlné elektronické formy nákupů - e-commerce). Zejména rozmanitá nabídka a široká propagace výrobků a služeb její hýčkají a povzbuzují vzrůstající citlivost na kvalitu produktů i podmínek, za nichž jsou produkty prodávány a užívány.

- **Kvalita vede k ziskům**

Kvalita může mít i nezanedbatelné dopady na hospodárnost výroby. Působení kvality můžeme pozorovat z pohledu nákladů i výnosů organizace:

- ✓ náklady – na straně nákladů lze určit řadu efektů, které přináší péče o kvalitu: může jít o zmenšení různých sankcí placených zákazníkům v důsledku nekvalitních dodávek, o snížení ztrát souvisejících s vadnou produkcí atd.
- ✓ výnosy – na straně výnosů má péče o kvalitu též celou řadu dopadů: může vést k rozšíření prodeje jak u stávajících, tak i nových zákazníků, může vést k lepšímu využití výrobního zařízení.

- **Mohutná osvěta**

V rámci EU byla z iniciativy Evropské organizace pro kvalitu vytvořena Vize evropské kvality – cesta kupředu. Obsahuje návrhy aktivit na podporu kvality nejen v oblasti ekonomického rozvoje zemí EU, ale i ve zvyšování kultury společností a v podpoře osobního rozvoje všech obyvatel. Vhodnými motivačními nástroji jsou i

možnosti prezentovat se různými značkami či certifikáty výrobků a systémů kvality, které zvyšují důvěru zákazníků v dodavatele.

- Regulace kvality

Každý stát je povinen prosazovat oprávněné zájmy svých občanů, chránit je před nebezpečnými výrobky, chránit jejich majetek, zdraví a zabezpečit jim vhodné životní prostředí. Prostředkem k tomu je legislativa. Respektování zákonů je povinné v případě jejich porušení orgánům hrozí citelné sankce. To je další důvod, proč věnovat kvalitě zvýšenou pozornost. Producenti musí minimalizovat zdravotní a bezpečnostní rizika spojená s užíváním výrobků (Veber, 2002).

- Péče o životní prostředí

Péče o životní prostředí patří obecně k aktuálním celosvětovým problémům, neboť další vývoj společnosti, nemá-li dojít k celosvětovému ohrožení životního prostředí musí probíhat na základě principů trvale udržitelného rozvoje. „Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích a aniž by se to dělo na úkor jiných národů“ (Veber, 2010).

- Problematika bezpečnosti práce

Kvalita práce, kterou člověk vykonává se mimo jiné odvíjí od podmínek, v kterých je prováděna. Z tohoto důvodu je pozornost vůči bezpečnosti práce jedním z typických rysů pracovního prostředí ve vyspělých civilizacích, a proto jsou zaváděna opatření, jejichž účelem je vyloučit či alespoň kompenzovat škody spojené s důsledky pracovních úrazů apod.

- Veřejné soutěže a státní zakázky

V současné době je po společnostech, které se účastní výběrových řízení požadováno, aby měly zavedený systém managementu kvality, systém řízení životního prostředí i systém řízení bezpečnosti práce, přičemž požadavky jsou dány konkrétními podmínkami jednotlivých výběrových řízení.

2.4 Přístupy k managementu kvality

Ačkoli normy řady ISO jsou patrně nejznámější přístupy k managementu kvality, existují ještě další přístupy k posuzování kvality, které budou v následující kapitole ve stručnosti představeny.

Jedním z nich je tzv. TQM, tj. TotalQuality management. Tento přístup je znám od šedesátých let 20. století jako systém pro celopodnikové řízení v japonských firmách. S TQM se lze setkat ovšem i v současnosti, jedná se vlastně o doporučení předních odborníků v oblasti managementu kvality. Do organizací je TQM implementován na základě uplatňování osmi obecných principů, a sice (Veber, 2010):

- Zaměření na zákazníka – myšlenka tohoto principu tkví ve skutečnosti, že je to zákazník, kdo je podstatným hodnotitelem produkovaných výrobků a poskytnutých služeb,
- Leadership – princip leadershipu klade důraz na úlohu vrcholového managementu, a to ve smyslu prosazování kvality při volbě strategie a cílů organizace,
- Zapojení pracovníků – zaměstnanci jsou spatřováni nikoli jako pouhý výrobní faktor, ale jako majitel znalostí a dovedností nezbytných pro další rozvoj organizace,
- Procesní a systémový přístup – klade důraz na jednotlivé procesy a vazby mezi těmito procesy v rámci organizace, přičemž procesy jsou chápány jako základní pilíře výkonnosti organizace,
- Rozhodování na základě faktů – značný důraz je připisován informačními managementu a optimálnímu využití získaných informací, a to na základě využití moderních informačních technologií a budování integrovaných podnikových informačních systémů,
- Trvalé zlepšování – dle filozofie TQM by měla být smyslem každého rozhodnutí v organizaci změna dosavadního stavu dané věci k lepšímu,
- Vzájemně výhodné partnerské vztahy – mění se dosavadní přístup z přístupu „vítězit proti sobě“ na „vítězit spolu“, neboť partnerské smluvní vztahy (např. outsourcing) či různé formy sdružování podniků (např. fúze, aliance, sdružení) nabývají na významu a často mohou také znamenat důležitou konkurenční výhodu.

Mezi další přístupy k managementu kvality patří dle Vebera (2010):

- Zásady správné výrobní praxe (GMP – GoodManufacturing Praktice) – jedny z prvních přístupů k managementu kvality, jsou užívány ve farmaceutických výrobcích,
- Správná laboratorní praxe (GLP – GoodLaboratory Praktice) – tato norma je nastavena pro většinu zkušebních laboratoří,
- Manažerské systému bezpečnosti potravin (FSMS – Food Safety Management System) – systém k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin (norma podobného charakteru se vyskytuje i mezi normami řady ISO, a sice norma ISO 15 161 – Průvodce a aplikace ISO 9001 : 2000 v potravinářském a nápojovém průmyslu),
- Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS – InformationSecurity Management System – jelikož význam informací se neustále zvyšuje, byly zavedeny normy ISO řady 27 000, které obsahují souhrn nejlepších bezpečnostních praktik,
- Model CAF – vytvořen speciálně pro potřeby institucí veřejné správy, kterým pomáhá zahájit a využívat metody řízení kvality ke zvyšování výkonnosti. Skládá se z devíti kritérií (pět kritérií předpokladů a čtyři kritéria výsledků), přičemž každé kritérium identifikuje hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace zvážit. Stupnice hodnocení je stanovena pro jednotlivá kritéria od 0 do 5 a následně dochází k jejich hodnocení na základě aritmetického průměru jednotlivých bodových ohodnocení.

2. 5 Normy řady ISO

ČSN EN ISO 9001 : 2009, ČSN EN ISO 14001 : 2005 a ČSN OHSAS 18001:2008 jsou v současné době nejpoužívanějšími normami, které se do společností implementují. Pokud se společnost rozhodne pro aplikaci všech tří norem najednou, dají se tyto normy integrovat a tím i certifikovat současně. Tento systém pak nazýváme integrovaným systémem.

2. 5. 1 Systém managementu kvality (SMK)

Normy řady ISO 9000 byly přijaty v roce 1987. Normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou aplikovatelné jak ve výrobních společnostech, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Tyto přístupy k zabezpečování kvality se velmi rychle zavedly zvláště v evropském regionu. Byly

dvakrát revidovány (v roce 1994 a v roce 2000). Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující (Veber, 2010).

ISO 9000 představuje úvod do problematiky managementu kvality ve smyslu filozofie ISO. Obsahuje výklad základů a zásad managementu kvality a nejdůležitějších pojmů týkajících se kvality a jejího zabezpečování. Uvádí základní požadavky na podobu SMK, který je vyhovující pro certifikaci.

ČSN EN ISO 9001 : 2009 obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém. Tuto normu lze považovat za stěžejní. Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování zavedeného systému kvality. Tato norma je též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování SMK (Veber, 2010).

Norma ISO 9001 nahlíží na systém managementu kvality pomocí procesního přístupu. Uplatnění tohoto přístupu je základním předpokladem u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří neustálé zlepšování a celková spokojenost zákazníka. Systém managementu kvality pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování celé organizace.

Systém managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je určen všem typům organizací jakéhokoliv zaměření či velikosti. Norma ISO 9001 je dostatečně přizpůsobena k aplikaci ve všech sférách podnikání (Veber, 2010).

Zásady a přínosy systému managementu kvality:

- Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace,
- Identifikace podnikatelských činností a procesů (různé toky prací uvnitř firmy),
- Identifikace odpovědností za činnosti a procesy,
- Shromáždění údajů o pracovních činnostech a seřazení jejich posloupnosti,
- Udržování svého systému managementu kvality jednoduše, funkčně a relevantně pro podnikatelskou činnost,
- Zohlednění zpětné vazby informací ze systému managementu kvality za účelem zlepšování záměrů i činností ve společnosti,
- Zvýšení konkurenceschopnosti,
- Plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti,
- Snížení organizačních nákladů,
- Lepší úspěšnost ve výběrových řízeních,
- Podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod,

- Zvýšená ochrana dat a informací,
- Lepší interní komunikace,
- Monitorování a měření změn v systému managementu kvality.

ISO 9004 lze využít jako metodický materiál pro další zlepšování SMK. Účelem této normy je poskytnout doporučení, které může společnost dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému řízení kvality.

Podpůrné normy jsou zařazeny ve skupině norem ISO řady 10 000. Slouží k podpoře, popřípadě k rozšíření systému kvality. Do této skupiny norem přísluší metrologie, kterou popisuje norma ISO 10 012 a problematika auditů, kterou se zabývá ISO 10 011 (Veber, 2002).

2. 5. 1. 1 Struktura ČSN EN ISO 9001 : 2009

- Kapitola 0 – Úvod
- Kapitola 1 – Předmět
- Kapitola 2 – Citované normativní dokumenty
- Kapitola 3 – Termíny a definice
- Kapitola 4 – Systém managementu kvality
 - ✓ Tato kapitola popisuje dokumentaci organizace.
- Kapitola 5 – Odpovědnost managementu
 - ✓ Tato kapitola popisuje angažovanost vrcholového vedení v SMK, které o své činnosti musí poskytovat důkazy certifikační společnosti. Musí plnit požadavky zákazníka stejně jako požadavky zákonů a předpisů, zajišťovat cíle kvality a stanovovat politiku kvality, provádět přezkoumání SMK a zajišťovat dostupnost zdrojů.
- Kapitola 6 – Management zdrojů
 - ✓ Nutné zdroje pro uplatňování, udržování a neustálé zlepšování funkčního SMK identifikuje, plánuje a řídí vedení společnosti. Odpovědnost za zajištění potřebných zdrojů nesou tím pověřeni pracovníci.
Zdroje představují prostředky vyčleněné na systematické zvyšování kvality produkce v souladu s politikou kvality a cíli kvality a to zejména v oblastech financí, informací, lidských zdrojů a pracovního prostředí.
- Kapitola 7 – Realizace produktu

- ✓ Organizace musí vytvářet a rozvíjet procesy potřebné pro realizaci produktu, procesy týkající se zákazníka a jeho spokojenosti s produktem a procesy v oblasti plánování návrhu a vývoje produktu. Tato kapitola zahrnuje i nakupování ve společnosti i pro proces výroby nebo poskytované služby.
- Kapitola 8 – Měření, analýza, zlepšování
 - ✓ Organizace musí plánovat a implementovat procesy monitorování, měření, analýz a zlepšování, a to za účelem prokazování shody s požadavky na produkt a monitorování spokojenosti zákazníka. Sledování nákupního chování zákazníka zahrnuje i získání informací ze zdrojů, mezi které patří průzkumy spokojenosti zákazníka, zákaznická data o kvalitě dodaných produktů, průzkumy názorů uživatelů, evidence pochval i reklamací.

2. 5. 2 Systém environmentálního managementu (EMS)

V posledních letech je stále více kladen důraz na zavedení i ostatních norem ISO, jako je například ČSN EN ISO 14001 : 2005 – Systém environmentálního managementu, jedná se opět o kritériální normu, podle které je prováděna vlastní certifikace. Zkratka EMS vychází z anglického Environmental management system.

Systém environmentálního managementu dle požadavků normy ISO 14001 je určen všem organizacím bez ohledu na obor činnosti nebo velikost, a právě pro ty organizace, které chtějí aktivně zlepšovat svůj přístup k ochraně životního prostředí a vyhnout se mnohdy až milionovým pokutám od České inspekce životního prostředí za nedodržování legislativních požadavků.

Účelem zavedení systému environmentálního managementu je pomocí identifikace environmentálních aspektů snižování negativních dopadů činností, výrobků nebo služeb firmy na životní prostředí.

Zavedením systému environmentálního managementu získají společnosti zlepšení pořádku uvnitř podnikatelských aktivit, dosažení souladu s právními požadavky, zprůhlednění vztahů s veřejností a dalšími zainteresovanými stranami.

Dalším přínosem je předcházení rizik spojených s nedostatečnou informovatelností dopadů činností firmy na životní prostředí a tím vznik možných environmentálních havárií.

Zásady a přínosy systému environmentálního managementu:

- Identifikace environmentálních aspektů vznikajících při průběhu podnikatelských aktivit,

- Dodržování legislativních požadavků v oblasti životního prostředí a tím i snížení rizika případné pokuty,
- Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace,
- Hospodárnějším využíváním surovin, energií, dalších zdrojů,
- Snížení rizika environmentálních nehod a havarijních stavů, za něž podnik nese odpovědnost,
- Zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro partnery, investory, peněžní ústavy, pojišťovny, veřejnou správu i širokou veřejnost,
- Snazší získání povolení a licencí,
- Získání konkurenční výhody,
- Zavedení pořádku (zejména v provozu, v dokumentaci, v organizační struktuře a v environmentálních odpovědnostech),
- Vyčlenění prostřednictvím programů potřebné zdroje k dosažení stanovených cílů a přidělení odpovědností.

(ISO 14001 – systém environmentálního managementu, dostupné z: http://www.cmlsystem.cz/iso_14001.html, 14. 11. 2010).

2. 5. 3 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS)

ČSN OHSAS 18001 : 2008 - základním principem je identifikace všech možných rizik na pracovištích a jejich efektivní řízení tak, aby bylo minimalizováno možné poškození zdraví zaměstnanců. Důraz je kladen na prevenci a předvídatelnost situací nebezpečných pro osoby pohybující se na pracovištích a to při všech činnostech spojených s fungováním organizace. Je koncipována tak, aby byla slučitelná s normami ČSN EN ISO 9001 : 2009 a ČSN EN ISO 14001 : 2005 a aby usnadňovala integraci všech těchto tří systémů v jeden plně funkční celek. Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je určen všem typům organizací, které mají v úmyslu zaměřit svou pozornost na zdraví svých zaměstnanců. Efektivně zavedený systém pomůže eliminovat nebo minimalizovat rizika všech zainteresovaných stran, jejichž aktivity jsou spojeny s činností organizace. Naplnění požadavků normy zajišťuje i plnění legislativních požadavků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a může celkově zvýšit produktivitu práce z hlediska prevence vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Zásady a přínosy systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:

- Prokázání plnění legislativy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Zlepšení image organizace,
- Systematická minimalizace rizik, resp. nebezpečí, které ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami organizace,
- Omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů,
- Možné snížení nákladů spojených s nehodami na pracovišti,
- Zlepšení vztahů se zaměstnanci, veřejností a orgány státní správy,
- Úspory na případných pokutách,
- Přizpůsobení vstupů a výstupů Přezkoumání vedením požadavkům ostatních systémových norem,
- Zpřísnuje požadavky na vyšetřování nežádoucích událostí – nehod a skoronehod (úrazů, požárů, havárií).

Zkratka OHSAS vychází z anglického OccupationHealth and SafetyAssesmentSeries.

(OHSAS - 18001:2007 - systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dostupné z: http://www.emlssystem.cz/ohsas_18001.html, 14. 11. 2010).

Dovoluji si upozornit na skutečnost, že ani důsledné uplatňování zmíněných norem nezaručuje certifikovaným společností v dnešním konkurenčním prostředí, které je ještě akcentováno vlivem celosvětové ekonomické recese, vynikající ekonomické výsledky, spokojené zákazníky a loajální zaměstnance a jistotu úspěšnosti organizace. Zavedení těchto systémů je tedy považováno za „vstupenku, nikoli však místenku na náročné trhy“ (Veber, 2010, 84).

2. 6 Dokumentace vyplývající z ČSN EN ISO 9001 : 2009

Rozsah dokumentace závisí na velikosti organizace a druhu její činnosti stejně jako na složitosti procesů v organizaci a jejich vzájemném působení. Ve všech společnostech musí být vytvořeny tzv. vrcholové dokumenty, mezi které patří:

- **Politika kvality** - politika kvality je ve společnosti vydána jako samostatný dokument, odpovídá záměrům společnosti, je navržena tak, aby byla snadno srozumitelná a pochopitelná. Politika kvality musí poskytovat osnovu pro stanovení a přezkoumání cílů kvality. Dokladem o této činnosti je záznam z přezkoumání SMK vedením, který

zpracovává představitel vedení pro kvalitu. Pokud je politika kvality shledána jako neaktuální, je schválena pro následující rok nová a aktuální politika kvality, která bude vystihovat záměr společnosti.

- **Cíle kvality** – vedení společnosti na základě vyhlášené politiky kvality zpracovává cíle kvality pro daný rok. Cíle kvality jsou vedeny jako samostatný dokument, musí být měřitelné a konzistentní s politikou. Vedení v pravidelných intervalech (min. 1x ročně), obvykle v rámci přezkoumávání SMK, provádí analýzu plnění přijatých cílů kvality a dále je zde prováděna aktualizace a vyhlášení nových cílů kvality.
- **Příručka kvality** – je základním dokumentem systému managementu kvality, který je nadřazený všem ostatním dokumentům vztahujícím se k tomuto systému. Zpravidla stanovuje rámcové požadavky s odvolávkami na další dokumenty vedené v nižších úrovních systému řízení dokumentace. Příručka kvality obsahuje oblast použití SMK včetně podrobností o kterémkoliv vyloučení a jejich zdůvodnění a popis vzájemného působení mezi procesy. Příručka kvality je také určena k prezentaci organizace a slouží jako základní informace pro zákazníky nebo zájemce o služby organizace, kteří se chtějí seznámit se zásadami platnými při zabezpečování systému kvality. Příručka kvality včetně souvisejících dokumentovaných procesů, postupů a instrukcí je platným dokumentem organizace.
- **Směrnice a řády kvality** – jsou rozpracované prvky z příručky kvality, které přímo specifikují určitou oblast (např. směrnice nakupování, metrologie, řízení neshodného produktu, péče o zákazníka).
- **Související záznamy** – záznamy se vyskytují a vytváří ve společnosti v souvislosti se zajišťovanými procesy, činnostmi a službami, v souladu s požadavky kritériální normy (např. seznam legislativy, seznam záznamů, hodnocení dodavatelů, plán školení, popis pracovních pozic, stanovení kvalifikačních požadavků, přezkoumání systému managementu kvality vedením, zápisy z interních auditů, zprávy z dozorových auditů).
- **Mapa procesů** – organizace musí identifikovat procesy potřebné pro SMK, které zahrnují procesy pro řídicí činnost (manažerské činnosti), procesy pro zajišťování zdrojů, pro realizaci produktů a pro měření, analyzování a neustálé zlepšování. Mezi těmito procesy musí organizace určit posloupnost jednotlivých procesů a určit jejich návaznost (v praxi je tento požadavek zpravidla znázorňován graficky tzv. Mapou

procesů). Úspěšnost jednotlivých procesů je vyhodnocována a proto by organizace měla určovat taková kritéria jednotlivých procesů, aby tato kritéria byla měřitelná.

2.7 Certifikace

„Certifikace se stává v podmínkách volného trhu běžnou záležitostí a certifikát nevyhnutelnou podmínkou uzavření obchodní smlouvy. Další tlak na potřebu certifikace vytvářejí odběratelé, kteří mají implementovány systém kvality a jako jedno z kritérií hodnocení dodavatelů používají hodnocení jejich systému kvality“ (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 1998, 193). Spotřebitelům dává certifikace jistotu, že výrobky či služby odpovídají požadavkům na bezpečnost a kvalitu stanoveným v příslušných normách

Certifikaci můžeme definovat jako činnost třetí strany, kterou prokazuje dosažení přiměřené důvěry, že náležitě identifikovaný výrobek, proces, kvalifikace personálu či systém kvality je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem. Výsledkem certifikačního procesu je udělení či neudělení osvědčení o dosažení shody. Osvědčení o shodě vydávat pouze nestranné a nezávislé společnosti, tzv. certifikační orgány, které musí splňovat velmi náročná kritéria, stanovená ČSN EN 45011 – 45013. „Těmito kritérii se musí řídit, aby byly uznávány na národní nebo evropské úrovni za způsobilé a spolehlivé při certifikaci systémů jakosti.“ (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 1998, 193-194).

„V ČR dnes působí více než 70 certifikačních orgánů akreditovaných pro certifikaci systémů jakosti (ISO 9000) a EMS (ISO 14 000)“ (Kožíšek, 2005, 77). Vystavení certifikátu zpravidla platí po dobu 3 let a v určených intervalech (obvykle ročních) mohou být prováděny společné dohledy nad fungováním obou systémů. (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 1998).

Uznávání způsobilosti certifikačních orgánů mohou provádět pouze tzv. akreditační orgány (akreditace je oficiální uznání, že certifikační orgán je způsobilý vykonávat stanovené činnosti a splňuje požadavky nezávislosti, celistvosti, způsobilosti a nezájatosti) (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 1998, 194).

Český institut pro akreditaci (ČIA) je národním akreditačním orgánem a je jedinou institucí oprávněnou vydávat osvědčení o akreditaci. Akreditací od ČIA získávají subjekty osvědčení o tom, že jimi vydané certifikáty mají mezinárodní parametry (Kožíšek, 2005, 76).

Certifikace systému jakosti má pět etap:

1. Úvodní etapa – v této etapě si prověřovaná společnost a certifikační instituce vymění informace potřebné k provedení certifikace. Tato fáze je ukončena smlouvou, včetně termínů realizace certifikace.
2. Interní audit – vlastnímu certifikačnímu auditu předchází interní audit, jehož cílem je posouzení, do jaké míry dokumentace SMK odpovídá požadavkům certifikační normy zvolené certifikovanou společností. Interní audit provádí zpravidla jeden auditor, který si nesmí auditovat svoji vlastní práci a musí doložit osvědčení interního auditora. Společnosti často využívají externích interních auditorů, kteří jsou zpravidla zaměstnanci poradenských firem. V případě, že je interní auditor zaměstnancem firmy, musí být proškolen nezávislou autoritou.
3. Certifikační audit – certifikační audit provádí auditorský tým. Cílem této etapy certifikace je prověření shody mezi dokumentací systému kvality a praktickým prováděním dokumentovaných činností a jejich osvojení pracovníky. Certifikát má omezenou dobu platnosti, a to tři roky. Poté je nutné obnovit jeho platnost recertifikačním auditem.
4. Dozorové audity – v období mezi certifikačním auditem a recertifikačním auditem certifikační orgán průběžně potvrzuje oprávněnost k držení certifikátu, tzn. že ve formě namátkových kontrolních auditů prověřuje, zda systém kvality je udržován a je funkční.
5. Recertifikační audit – po uplynutí platnosti certifikátu provede certifikační orgán recertifikační audit v rozsahu certifikačního auditu. Cílem je prodloužení platnosti certifikátu systému kvality opět na dobu tří let. (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 1998).

2.8 Provádění interních auditů

Organizace v plánovaných intervalech provádí interní audity, aby si určila, zda systém managementu kvality:

- vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu kvality stanoveným organizací,
- je efektivně uplatňován a udržován.

Interní audity systému managementu kvality vycházejí z požadavků systémové normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 a jsou realizovány dle kapitol obsažených v příručce kvality tak, aby byly během jednoho roku prověřeny všechny požadavky systémové normy.

Společnost pravidelně a systematicky v souladu s plánem musí provádět interní prověrky svých činností. Plán interních prověrek zpracovává na příslušný rok představitel vedení pro kvalitu. Tento plán interních prověrek bývá vydáván jako samostatný dokument.

Prověrky jsou prováděny externě zajištěnými interními auditory vybrané poradenské společnosti. Jednoznačně platí zásada, že interní auditor nesmí provádět interní prověrku té činnosti, za kterou nese přímou odpovědnost. Tato skutečnost je zajištěna tím, že budou interní audity realizovány externě zajištěnými interními auditory.

Interní audity probíhají formou auditování jednotlivých úseků, metodou pohovorů s určeným pracovníkem, porovnáním předložené dokumentace a příslušných záznamů se skutečností, zda jsou naplněny v praxi požadavky normy ČSN EN ISO 9001 : 2009.

Pomůckou pro provádění interních auditů může být katalog otázek, za jejichž aktuálnost a vhodnost odpovídá vedoucí auditor, který je povinen přiměřeným způsobem klást otázky tak, aby jim bylo porozuměno. Interní auditor musí po ukončení auditu odevzdat představiteli vedení pro kvalitu vyplněný protokol z interní prověrky a záznamy o neshodách.

V záznamu o neshodách jsou stanoveny tyto stupně hodnocení dle závažnosti zjištěný:

- neshoda – porušení plnění požadavku dané kapitoly normy ČSN EN ISO 9001 : 2009;
- odchylka – drobná neshoda, nemající vliv na systém managementu kvality;
- doporučení – pouze doporučení auditora na zlepšení určité problematiky, to ale nemusí představitel vedení pro kvalitu akceptovat.

Představitel vedení pro kvalitu musí evidovat veškeré neshody a je odpovědný za vyřízení opatření k nápravě, určí odpovědnosti a termíny jejich realizace a kontroly.

Záznamy z interních prověrek se uchovávají po dobu dvou let od realizace opatření k nápravě.

Ze záznamů z interních prověrek zpracovává podklady pro přezkoumávání systém managementu kvality vedením. V případě zjištění neshodné práce či na základě jiných podnětů je možné provést mimořádné prověrky, které jsou prováděny na základě rozhodnutí vedení společnosti.

Vedoucí auditor je odpovědný za:

- dodržování plánu a programu auditu,
- pomoc při výběru dalších členů auditní skupiny (technický expert),
- reprezentaci auditní skupiny vůči vedení prověřované organizační jednotky,
- plánování a vedení auditu,
- dodržování platných požadavků auditu,
- sdělování a vyjasňování požadavků auditu,
- efektivní a účinné provádění interních auditů,
- dokumentování zjištění při auditu,
- zpracování zprávy z interního auditu,
- ověření plnění nápravných opatření stanovených při předchozím auditu,
- uchování a ochranu dokumentů týkajících se auditu:
 - a) předkládání těchto dokumentů podle požadavků,
 - b) zajišťování stálé důvěrnosti těchto dokumentů,
 - c) diskrétní projednávání vyhrazených informací.

Představitel vedení pro kvalitu (PVK) je odpovědný za:

- plánování auditů,
- rozhodnutí jak postupovat v případě auditu,
- archivaci záznamů z auditů,
- vyhodnocení výsledků interních auditů pro potřeby přezkoumání vedením.

Vedoucí auditovaného pracoviště je odpovědný za:

- doprovod auditního týmu při posuzování na místě,
- spolupráce s interním auditorem formou předkládání dokumentace a záznamů a praktické předvádění činností a formou pohovorů,
- návrh opatření k nápravě vyplývajících z auditů.

2.9 Neustálé zlepšování firmy

Charakteristickým rysem systému managementu kvality je zaměření na trvalé zlepšování. Doporučení norem ke zlepšování navrhuje využít cíle a programy, analýzy údajů, opatření k nápravě a preventivní opatření, interní audity, přezkoumání vedením apod. (Veber, 2006, 210).

Společným znakem trvalého zlepšování je připravit a realizovat opatření, které pro danou oblast bude přínosné. Předmětem zájmu nemusí být pouze zlepšování kvality, ale může jít o aktivity, v jejichž důsledku dojde k zlepšení hospodárnosti (úsporám), zlepšením v oblasti bezpečnosti práce, v pracovním a životním prostředí (Veber, 2002).

Hlavními důvody neustálého zlepšování mohou být:

- Dynamicky se měnící požadavky zákazníků – to, co bylo považováno za „bonbónek“ ještě před určitou dobou, je někdy zakrátko už naprostou samozřejmostí,
- Neustále se zostřující konkurence nutí výrobce a poskytovatele služeb přicházet s novými nápady a řešeními tak, aby se nesnižoval jejich podíl na trhu,
- Vývoj v okolí společnosti, ať jde o změny přírodního prostředí, vývoj u přímých i nepřímých konkurentů, nároky veřejné správy apod.,
- Odhalené slabé stránky vlastní výkonnosti, které by měly být vždy naléhavou výzvou ke zlepšování (Briš, 2005).

Podle důvodu a charakteru rozdělujeme zlepšovací aktivity do tří skupin:

- Nápravná opatření, jejichž smyslem je v případě zjištěné neshody vyšetřit příčinu a učinit takové kroky, aby neshoda byla odstraněna; příkladem může být seřízení stroje, dochází-li ke zhoršování příslušného parametru výroby,
- Preventivní opatření, která spočívají v přijetí kroků vedoucích k předcházení potenciálním neshodám, případně až k úplnému vyloučení možných neshod; praktickým příkladem je například seznámení projektantů s navrženým technickým řešením, které mělo za následek závadu, aby se tohoto postupu do budoucna vyvarovali,
- Zdokonalovací opatření, která nemají přímou vazbu na zjištěnou neshodu či neshody, jejich cílem je zkvalitnit, zhospodárnit, zefektivnit, zvýšit bezpečnost určité činnosti, procesu, výrobku, služby (Veber, 2002).

Každý produkt, proces, každá činnost se v čase vyvíjí a zdokonaluje. Společnost by měla pečlivě sledovat, co se děje mimo vlastní systém managementu kvality. Především jakým směrem se ubírá věda a technika v oboru, co nového si přejí zákazníci a jak se chová konkurence. Neustálé porovnávání s nejlepšími v oblasti společných produktů, procesů,

případně činností, ukazuje nejen přednosti ale především i nedostatky, či „slabší místa“, které je třeba odstraňovat. Strategickým cílem organizace má být neustálé zlepšování procesů, aby se zvýšila dosažená úroveň organizace a aby to jejich zainteresovaným stranám přineslo prospěch. (Zajíc & Veselý, 2005).

Ke zlepšování efektivnosti systému managementu kvality musí podle normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 využívat:

- politiku kvality,
- cíle kvality,
- výsledky auditů,
- analýzy údajů,
- opatření k nápravě,
- preventivní opatření,
- přezkoumání managementu (Zajíc & Veselý, 2005).

Z čistě zákaznického pohledu můžeme konstatovat, že procesy neustálé zlepšování jsou dnes orientovány zejména na:

- dramatické snižování rozsahu neshod v dodávkách pro průmyslové zákazníky, obchodní řetězce apod.,
- rozšiřování spektra funkcí, které jsou dnes zákazníkům nabízeny u různých hmotných výrobků a služeb,
- redukci tzv. vnitřních neefektivností ve všech typech procesů uvnitř společností, jež vedou i ke snižování nákladů – příklady takových neefektivností může být nevyužívání kapacit strojů (Nenadál, 2001).

Existuje řada přístupů, jak postupovat při realizaci zlepšovacích činností. Zřejmě nejznámější a poměrně jednoduchá doporučení předkládá cyklus PDCA předložený E. Demingem. Na postupu PDCA je cenná bezpochyby jednoduchost a zvýraznění nepřetržitosti dané opětovným opakováním cyklu. Nicméně jde o postup velmi obecný, a proto řada společností vypracovala podrobnější návody na řešení problémů, respektive na postupy zlepšování. Nenadál (2001) uvádí postup, který sestává ze čtyř kroků:

1. Plan – naplánuj, urči záměr zlepšení
2. Do – realizuj, uskutečni tento záměr
3. Check – proved' kontrolu, vyhodnoť dosažené výsledky
4. Art – proved' korekce, úpravy, pokud výsledky neodpovídají plánovaným záměrům

3 SPOLEČNOST TOP FITNESS S. R. O.

3.1 Základní fakta

Společnost Top Fitness s. r. o. byla založena 21. května 2007 a zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou dva jednatele, kteří jednají za společnost ve všech věcech samostatně v plném rozsahu (pan Mgr. Martin Procházka a pan David Rozehnal). Firma má v současné době 20 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání jak na plné, tak i na částečné pracovní úvazky, přičemž částečné pracovní úvazky se týkají především trenérů, jejich asistentů, administrativní podpory firmy, pracovníci údržby apod. Kromě těchto zaměstnanců využívá firma i služeb specializovaných externích zaměstnanců.

V souvislosti s implementací normy ISO 9001 do firmy byl za zavedení, udržování a zlepšování systému managementu kvality ustanoven jeden z jednatelů firmy, a to pan Mgr. Martin Procházka, který je odpovědný za celý proces implementace systému managementu kvality do společnosti. Systém managementu kvality se týká celé organizace a vztahuje se k hlavnímu předmětu podnikání. Všechny požadavky normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 jsou aplikovatelné v celé organizaci s výjimkou kapitoly 7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení - tato kapitola je předmětem vyloučení, jelikož vzhledem k předmětu činnosti společnosti je ve firmě nerelevantní používat monitorovací a měřící zařízení.

Primárním impulzem pro aplikaci managementu řízení kvality ze strany vedení byly v roce 2007 zejména vyšší prestiž a předpoklad spolupráce s institucemi, které pro uskutečnění svých dodavatelských vztahů vyžadují splnění požadavků ČSN EN ISO 9001 : 2009. Ve druhé řadě společnost implementací systémové normy managementu kvality chtěla dosáhnout lepších podmínek ve vztahu k zákazníkovi, a to už jak zlepšením služeb, tak efektivnější informovaností o službách společnosti nebo rychlejším řešením stížností či reklamací z řad zákazníků a tím jednoznačné zvýšení spokojenosti zákazníka.

3.2 Top Fitness s. r. o. – činnost firmy

Hlavní pracovní náplní společnosti je poskytování služeb v oblasti sportovní, kulturní či společenské. Společnost Top Fitness s. r. o. se v počátcích svých podnikatelských aktivit v roce 2007 nejprve zaměřovala pouze na individuální klienty, již po několika měsících svého provozu se však snažila diferencovat svou nabídku i pro segment firemní klientely. V současné době (podzim 2010) lze konstatovat, že firemní klientela tvoří nejvýznamnější

podíl v příjmech organizace, přičemž se jedná jednak o firmy, které využijí služeb naší firmy za účelem organizace teambuildingových akcí či sportovních soustředění, a jednak o firmy, které služby fitness centra nabízejí svým zaměstnancům ve formě firemních benefitů.

Předmětem podnikání společnosti Top Fitness s. r. o. je:

- provoz fitness centra – provoz a údržba zařízení a přístrojů určených pro sport, sestavování a realizace sportovních programů pod dohledem trenéra, sestavování individuálních fitness plánů, individuální a skupinová práce s klienty, sportovní aktivity pro jednotlivé segmenty klientů,
- organizace víkendových teambuildingových akcí,
- poradenství v oblasti zdravého životního stylu,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě,
- organizování sportovních soutěží,
- reklamní činnost a marketing,
- specializovaný maloobchod se sportovním zbožím.

3.3 Zavedení normy ISO 9001 do firmy Top Fitness s. r. o. v roce 2007

Společnost Top Fitness s. r. o. poskytuje od počátku svého působení na trhu služby v oblasti volného času. Toto odvětví je však na základě jeho popularity a velice dynamického rozvoje v posledních letech vysoce konkurenční. Jak vedení společnosti krátce po zahájení své činnosti zjišťuje, řádně zavedený a certifikovaný systém kvality zvyšuje šance firmy na úspěch v existujícím konkurenčním prostředí. Tato skutečnost se týká zejména možnosti firmy účastnit se výběrových řízení a ve vnímání firmy jakožto důvěryhodné firmy ze strany široké veřejnosti. K tomuto závěru dospěli jednatelé firmy na základě analýzy reakcí odběratelů z řad firemní klientely na nabídky společnosti Top Fitness s. r. o. Rozhodnutí o zavedení normy ISO 9001 bylo podpořeno i skutečností, že majitelé chtěli ve své firmě vytvořit optimální firemní prostředí, které odpovídá všem platným postupům a nárokům legislativy.

Ve spolupráci se zvolenou poradenskou firmou byly v roce 2007 v první řadě určeny, popsány a analyzovány procesy společnosti. Procesy byly určeny na základě skutečných činností společnosti, byly za ně stanoveny odpovědnosti a byla nastavena kritéria pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti procesů. Tyto procesy a jejich kritéria budou každoročně

přezkoumávána a vyhodnocována z hlediska relevantnosti a z hlediska prokazatelného důkazu o zlepšování systému managementu kvality. Bude přezkoumávána vhodnost metody monitorování a měření procesů SMK, metody musí být schopné prokázat schopnost dosažení plánovaných výsledků.

Dále bylo potřeba určit procesy externí, jejich fungování a popsat jejich řízení.

Po nastavení interních i externích procesů a postupů tak, aby odpovídaly požadavkům normy ISO 9001, byly vytvořeny a popsány dokumentované postupy, které byly podrobně popsány v Příručce kvality. Povinných dokumentovaných postupů norma ISO 9001 požaduje popsat celkem šest. Jsou to 1) Řízení dokumentů, 2) Řízení záznamů, 3) Interní audit, 4) Řízení neshodného produktu, 5) Nápravná opatření, 6) Preventivní opatření. Dále bylo potřeba vytvořit řízené dokumenty, které jsou pro obdržení certifikátu o dosažení shody s normou bezpodmínečně nutné. Jedním z důležitých řízených dokumentů systému managementu kvality je mise a vize společnosti – Politika kvality. Politika musí být prokazatelně sdělována zaměstnancům a musí být zaměstnanci pochopena. Pro splnění vytýčených mezníků v Politice kvality jako nástroj poslouží Cíle kvality, které jsou vyhlášovány na krátkodobé nebo i dlouhodobé období. Plnění cílů bude každoročně přezkoumáváno. Dále bylo potřeba vytvořit záznamy jako např. jmenování představitele pro kvalitu, jednotlivé záznamy o dodavatelích, odběratelích, evidence reklamací, zjišťování spokojenosti zákazníků apod. Veškerá tato činnost nese značné nároky na úpravu kompetencí a odpovědností v rámci firmy. V momentě, kdy byly veškeré postupy a systémy managementu kvality v rámci normy ISO 9001 nastaveny tak, že odpovídaly požadavkům normy, provedla poradenská firma interní audit. Po úspěšném ukončení interního auditu a zkonstatování, že systém je funkční a zlepšovatelný, byla firma Top Fitness s. r. o. připravena k samotné certifikaci certifikačním orgánem, kterým byla v případě zvolené firmy firma EURO CERT CZ a. s. Po úspěšné certifikaci obdržela firma Top Fitness certifikát o shodě s normou ISO 9001, a sice ke dni 30. 11. 2007.

3. 4 Postup pro získání certifikátu v roce 2007

Na základě poptávky o certifikaci byla společnosti zaslána „Žádost o certifikaci“ (viz Příloha 1) včetně příslušných příloh. Společnost vyplnila a následně vrátila dokumenty certifikačnímu orgánu. Tyto dokumenty jsou podkladem k základnímu posouzení stupně připravenosti a k objektivnímu zpracování cenové nabídky za certifikaci v roce 2007 a následně nabídky k recertifikaci v roce 2010.

Dalším krokem je tzv. certifikační a recertifikační audit, tento audit systému managementu zahrnuje 2 stupně. Audit vedl Ing. Lubor Homolka a byl proveden v listopadu 2007. Hlavním účelem certifikačního auditu je prověřit shodu systému managementu s normou, včetně toho, že společnost:

- stanovila strukturu, politiky, procesy, postupy, záznamy a související dokumenty významné pro systém managementu;
- zavedla a efektivně uplatňuje příslušné procesy a postupy jako základ pro důvěru v systém managementu.

3. 4. 1 1. stupeň auditu

První stupeň auditu se skládá zejména z:

- auditu dokumentace,
- vyhodnocení specifických podmínek pracoviště, provedení pohovorů s pracovníky za účelem stanovení připravenosti k druhému stupni auditu,
- přezkoumání pochopení požadavků normy,
- shromáždění nezbytných informací týkajících se rozsahu systému managementu, procesů a umístění pracovišť společnosti a souvisejících předpisových hledisek a shody,
- vyhodnocení, zda jsou interní audity a přezkoumání vedením plánovány a vykonávány a zda je společnost je připravena na druhý stupeň auditu,
- dohodnutí podrobností druhého stupně auditu.

Z prvního stupně auditu vypracuje vedoucí auditor zprávu z auditu a případné zjištěné neshody budou zaznamenány v protokole o neshodách. Zpráva se zpracovává ve dvojím vyhotovení a společnost musí do druhého stupně všechny nedostatky odstranit, doporučení jen konzultuje vedení a nemusí na něj být stanovena náprava.

3. 4. 2 2. stupeň auditu

Druhý stupeň auditu je proveden ve společnosti posuzováním na místě a zahrnuje úvodní setkání auditorů s představiteli vedení společnosti na počátku auditu a naplánování podrobného postupu auditu. Auditóři zjišťují, zda organizace splňuje všeobecná kritéria uvedená v systémové normě a další kritéria, jako jsou:

- informace a důkazy shody se všemi požadavky normy,

- monitorování výkonnosti, měření, uvádění informací a přezkoumání podle klíčových výkonnostních cílů a úkolů,
- systém managementu společnosti a výkonnost s ohledem na shodu s právními předpisy, provozní řízení procesů zákazníka,
- interní audity a přezkoumání managementu,
- odpovědnost managementu za dílčí politiky zákazníka,
- spojení mezi normativními požadavky, politikou, cíli a úkoly.

K auditu byla doložena určitá dokumentace, kterou musela společnost Top Fitness s. r. o. vypracovat, a to:

- příručka kvality,
- politika kvality,
- cíle kvality,
- karty procesů,
- pracovní řád,
- typový skartační rejstřík,
- řízení poskytování služeb.

V průběhu auditu musela společnost Top Fitness s. r. o. umožnit auditorům přístup do všech prostorů a ke všem potřebným informacím, které souvisejí s posuzováním a certifikací.

Na konci auditu proběhlo závěrečné setkání s vedením. Při závěrečném jednání s vedením byly sděleny výsledky posuzování a byla poskytnuta vysvětlení k jednotlivým zjištěním. Zjištění a výsledky z auditu jsou uvedeny ve zprávě z auditu. Vedení společnosti bylo oprávněno do 15 dnů po obdržení zprávy podat písemně námitku k průběhu auditu či zjištěním a výsledkům uvedeným ve zprávě. Společnost neměla žádné námitky, tzn. se zněním zprávy souhlasila. Po tomto auditu bylo zjištěno, že společnost dodržuje potřebné požadavky. V průběhu auditu nebyly shledány žádné neshody, drobné odchylky byly odstraněny na místě. Společnost byla tedy připravena na certifikaci.

Na základě zjištění, které prokázalo, že společnost Top Fitness s. r. o. má zaveden, uplatňován a udržován efektivní systém managementu, byl vydán certifikát dokumentující shodu s příslušnými požadavky. Certifikační orgán Euro Cert CZ, a. s. vydal společnosti Top Fitness s. r. o. certifikát, který je dokladem, že společnost Top Fitness s. r. o. v oboru služeb zavedla a udržuje systém managementu kvality splňující požadavky ČSN EN ISO 9001:2009.

Cena za provedení posuzování a certifikace byla zpracována na základě odborného odhadu složitosti procesu certifikace a s tím souvisejícími náklady. Celková cena je tvořena součtem základní ceny za certifikaci dle platného ceníku a zvýšením základní ceny, jejíž velikost je závislá na rozsahu certifikace (tj. počet oborů, počet pracovníků) a organizačním členění společnosti.

Doba platnosti certifikátu je tři roky, přičemž společnost je povinna plnit podmínky stanovené certifikačním orgánem, zejména být neustále v souladu s normou pro certifikovaný systém managementu. Certifikát byl vydán dne 30. 11. 2007 a platnost je stanovena do 29. 11. 2010. K tomuto datu bude proveden audit a následně provedena recertifikace v případě, že společnost i nadále pracuje v souladu normy ČSN EN ISO 9001 : 2009. Společnost se certifikátem zavazuje, že zavedla a bude dodržovat a zlepšovat požadavky ČSN EN ISO 9001 : 2009.

3. 4. 3 Dozorové audity

V průběhu platnosti certifikátu jsou prováděny v plánovaných termínech certifikačním orgánem pravidelné dozorové audity, jejichž cílem je zjistit, zda Top Fitness s. r. o. plní a má i nadále předpoklady plnit požadavky normy stanovené pro SMK. Dozorové audity jsou prováděny jednou za rok. V mnoha případech má společnost k dispozici několik interních auditorů, kteří prověřkovou činnost vykonávají vedle své hlavní profese. V případě společnosti Top Fitness s. r. o. je interní auditor zabezpečován externím kvalifikovaným auditorem.

Praxe vyžaduje, aby interní auditor:

- měl minimálně dokončené úplné středoškolské vzdělání,
- absolvoval odborný výcvik – školení interního auditora se zaměřením na kvalitu,
- získal odborné znalosti norem a předpisů, které slouží svým obsahem jako podklad provádění auditu,
- prokázal odbornou praxi, např. minimálně 2 roky, z toho rok v dané firmě,
- měl praktické zkušenosti z vedení auditů, minimálně dvou až pěti. (Veber, 2006,74).

Program dozoru běžně zahrnuje následující oblasti:

- interní audity a přezkoumání managementu,

- přezkoumání opatření přijatých pro vypořádání neshod identifikovaných v průběhu předchozího auditu,
- vyšetření stížností,
- účinnost SMK s ohledem na dosahování cílů certifikovaného zákazníka,
- postup plánovaných činností, jejichž cílem je trvalé zlepšování,
- trvalé provozní řízení,
- přezkoumání všech změn,
- používání značek a/nebo jiných odkazů na certifikaci.

4 CÍLE

Hlavním argumentem firmy Top Fitness, s. r. o. pro implementaci normy ISO 9001 v roce 2007 byl především tlak na požadavek zavedení této normy ze strany firemní klientely stejně jako podmínky konkurenčního prostředí v tomto odvětví. Zavedení normy ISO a následná úspěšná certifikace je ze strany odběratelů považována za jakési „vysvědčení“ firmy, které dokládá, že ve firmě jsou nastaveny a optimálně fungují jednotlivé procesy na normou požadované úrovni, které se pokrývají veškeré oblasti ve firmě. Takoví dodavatelé služeb jsou pro odběratele (klienty) jednoznačně preferovaní, či dokonce jediní přípustní. Z uvedeného vyplývá, že „hnacím motorem“ k zavedení systému managementu kvality je pro vedení firmy zpravidla získání určité konkurenční výhody, a tudíž úspěšnost firmy na trhu. Kromě ekonomického zisku však obvykle sleduje firma i druhý důvod zavedení normy ISO 9001 do firmy, a sice úpravu vnitřního prostředí firmy (např. legislativa, personalistika, evidence dodavatelů). Tyto dvě uvedené skutečnosti lze také označit za hlavní přínosy zavedení normy ISO 9001 do firmy.

4.1 Hlavní cíl bakalářské práce

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je aplikace ČSN EN ISO 9001 : 2009 ve společnosti Top Fitness s. r. o. a zjištění, zda je aplikace normy ISO 9001 pro tuto firmu přínosem.

4.2 Dílčí cíle bakalářské práce

Jedním z dílčích cílů této práce je porovnání fungování společnosti před zavedením normy ISO 9001 v roce 2007 a její fungování po aplikaci normy v roce 2010.

Dalším cílem vzhledem ke skutečnosti, že v roce 2010 se firma v rámci požadavků normy ISO 9001 bude připravovat na recertifikaci, je součástí praktické části práce i příprava na tento proces. Tento proces zahrnuje tvorbu či aktualizaci dokumentů, které jsou praktickým naplněním požadavků normy ISO 9001.

5 METODIKA

5.1 Výběr firmy

Společnost Top Fitness s. r. o. jsem si za účelem zpracování bakalářské práce zvolila zejména ze dvou důvodů. Prvním důvodem byl její předmět činnosti, který spočívá v poskytování služeb sloužících k aktivní náplni volného času, ke sportovnímu vyžití a k rekreaci, a to z toho důvodu, aby zaměření firmy korespondovalo s náplní mého bakalářského studia. Druhým argumentem pro volbu této firmy byla skutečnost, že se ve své profesi zabývám právě zaváděním principů managementu kvality do firem. Jelikož s firmou Top Fitness spolupracuji v rámci mé profese již od roku 2007, domnívám se, že tato skutečnost je pro zpracování bakalářské práce přínosná zejména z toho důvodu, že je mi prostředí této firmy velice známé a blízké, a že tedy svou práci mohu zpracovat tak, aby byla pro zvolenou firmu co nejvíce přínosná a přesně odpovídající jejím konkrétním podmínkám. Z uvedeného lze tedy usoudit, že na základě uvedených skutečností, jsem za účelem výběru firmy použila metodu selekce.

5.2 Použité metody vědecké práce

V teoretické části (kapitola 2 – Přehled poznatků) práce se zabývám především analýzou jednotlivých zdrojů, tudíž jsem užila metody analýzy a syntézy, v kapitole popisující historický vývoj přístupů k managementu kvality potom metodu historickou a popisnou (kapitola 3 – Společnost Top Fitness s. r. o.).

V části praktické (kapitola 6 – výsledky), kde získanou teorii aplikuji na podmínky konkrétní firmy, jsem použila zejména metodu deduktivní a metodu komparace (kapitola 6.3 – Porovnání Top Fitness s. r. o. v letech 2007 a 2010). Vzhledem ke skutečnosti, že jeden z dílčích cílů mé práce tkví ve tvorbě dokumentů, které jsou tvořeny na základě prostudování jiných materiálů, mohu konstatovat, že jsem využila i metodu heuristickou, která spočívá právě ve shromažďování a třídění materiálů.

5.3 Způsob získávání informací

Vzhledem k aplikaci bakalářské práce na podmínky konkrétní firmy bylo nutným předpokladem pro mou práci zejména získání potřebných informací o této firmě. Pro získání těchto informací jsem kromě uvedených metod využila zejména metody řízeného rozhovoru s jednateli firmy. Tyto rozhovory probíhaly během celého sledovaného období, a sice od roku

2007 po rok 2010. Nosným tématem rozhovorů bylo zejména sledování procesu implementace normy ISO 9001 ve firmě a jeho přínosy pro firmu. Mezi další praktické metody, jejichž uplatnění bylo nutným předpokladem pro zpracování této práce, byly metody zpracování dotazníků a metody analýzy, přičemž dotazník byl uplatňován zejména k výzkumu spokojenosti individuálních i firemních zákazníků, a metoda analýzy vypovídala o ekonomických výsledcích firmy a jejím působení na trhu.

Domnívám se, že mezi překážky, které mi mohly zpracování bakalářské práce komplikovat, patřila zejména skutečnost, že obsahově se moje bakalářská práce velmi podobá náplni práce při výkonu mé profese. Mohlo zde tedy patrně docházet k jevu, který je nazýván jako „profesní slepota“. Věřím, že na základě odborného vedení bakalářské práce a častých konzultací s mou konzultantkou se mi podařilo tohoto jevu a následných chyb jím ovlivněných vyvarovat.

6 VÝSLEDKY

Ve výsledcích své bakalářské práce se zabývám odpověďmi na hlavní cíle, kterými jsou aplikace normy do společnosti Top Fitness s. r. o. a její přínos. Dále porovnávám fungování společnosti před zavedením této normy v letech 2007 a 2010 a úpravy, které bylo nutné provést před recertifikačním auditem.

6.1 Aplikace normy ČSN EN ISO 9001 : 2009

Společnost Top Fitness s. r. o. byla oslovena poradenskou firmou v červnu roku 2007 a v měsíci srpnu se začala tato norma do společnosti implementovat. Hlavním důvodem zavedení normy bylo zjištění, že zavedený a certifikovaný systém je pro fungování a konkurenceschopnost zcela nezbytný. Společnosti byla přidělena odborná poradkyně, která v první řadě identifikovala a analyzovala procesy. Za tyto procesy byly stanoveny odpovědnosti a byla nastavena kritéria pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti procesů. Ve spolupráci s vrcholovým managementem společnosti byla zpracována dokumentace a povinné záznamy, které přímo norma ISO 9001 vyžaduje. Po kompletní implementaci byl proveden interní audit, kterým bylo zjištěno, že je společnost připravena k certifikačnímu auditu. 30. 11. 2007 byl proveden certifikační audit společností EURO CERT CZ, a. s., který byl naplánován na 2 dny. Certifikační auditor konstatoval, že společnost plní všechny požadavky, které vyplývají z normy ISO 9001 a byl společnosti vydán akreditovaný certifikát, který má platnost do roku 2010.

6.2 Přínosy v zavedení ČSN EN ISO 9001 : 2009

Existuje řada přínosů zavedení SMK. Společnost zavedla normu ISO především za účelem zvýšení zisku, udržení stabilního postavení na trhu. Zvýšení zisku společnost zaznamenala hlavně v roce 2008 a 2009. V roce 2008 se zvýšil zisk o 12% a v roce 2009 o 6% oproti roku 2007 (společnost si nepřála uvést přesné účetní údaje do této bakalářské práce a bylo mi umožněno používat pouze procentuelní porovnání uvedených let). V souvislosti s těmito výsledky se evidentně zlepšila ekonomická situace společnosti a díky tomu získala společnost stabilní postavení na trhu. Certifikovaný systém managementu kvality umožňuje společnosti účastnit se výběrových řízení, které společnosti přináší nové zákazníky, ale i udržuje věrnost stávající klientely a s tím souvisí i zvyšování zisku.

V roce 2007 se společnost zúčastnila 14ti výběrových řízení. Pouze ve třech výběrových řízeních byla úspěšná.

Následně v roce 2008 (po certifikaci ISO 9001) se zúčastnila 30ti výběrových řízení a uspěla v 16ti.

V roce 2009 se společnost účastnila 21 výběrových řízení a uspěla v 9, tento ukazatel je ovlivněn i ekonomickou krizí, která postihla i tuto oblast podnikání. To je patrné i z toho, že v roce 2010 se účastnila společnost 34 výběrových řízení a uspěla v 18 z nich.

Zavedení a rutinní udržování SMK vytváří v organizacích prostředí, které garantuje standardní manažerské a provozní praktiky. Za nesporný přínos přístupů SMK je považována zejména ta skutečnost, že zavádějí určitý řád do organizace. Za další významný rys obou systémů lze zařadit důraz kladený na respektování národní legislativy.

Osvědčení v podobě certifikátů by mělo být směrodatným signálem (zárukou) zejména pro odběratele, zaměstnance, ale i relevantní okolí, že společnost zvládá své provozní procesy. Tato skutečnost je pravidelně sledována a analyzována pomocí dotazníků, které jsou zasílány významným firemním zákazníkům (viz příloha č. 6), to je dále popisováno v následující kapitole.

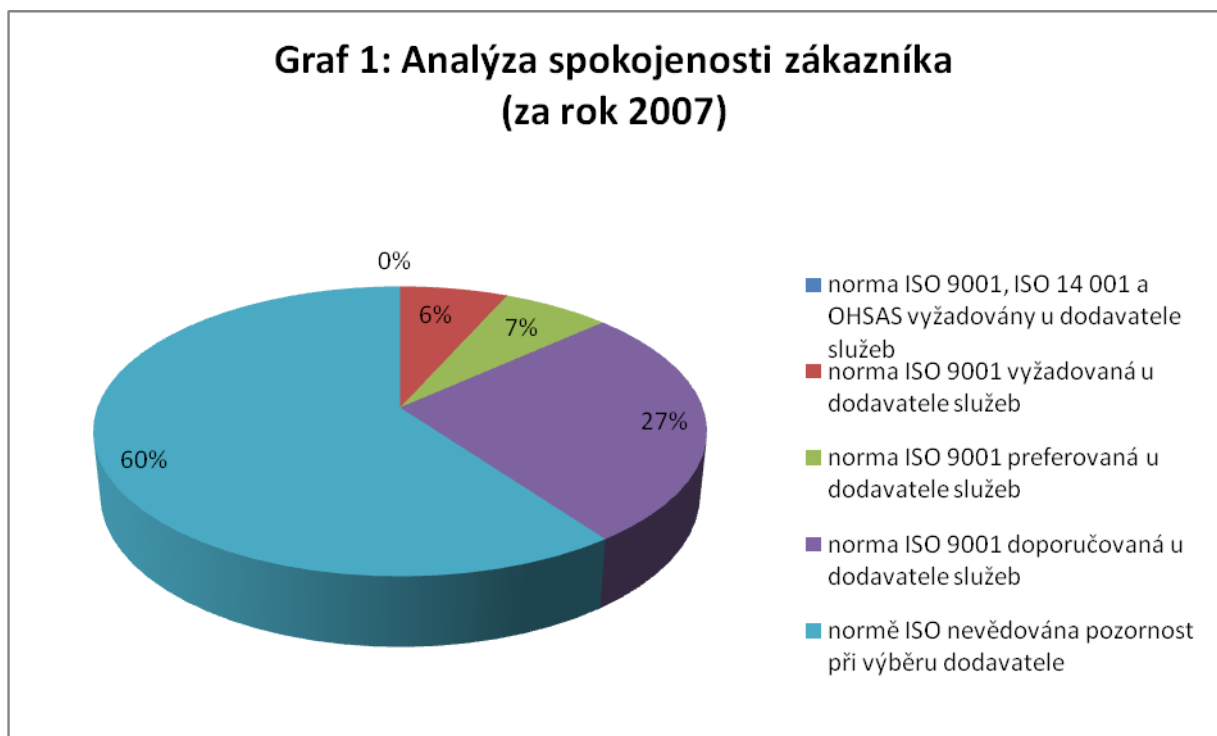
Díky aplikaci a následné certifikaci se zavedl ve společnosti řád a stanovily se jasné odpovědnosti a pravomoce, které jsou blíže popisovány v kapitole 6. 4.

6.3 Porovnání firmy Top Fitness s. r. o. v letech 2007 a 2010

V roce 2007 byla firma Top Fitness s. r. o. firmou, která se svou činností na trhu začínala a soustředila se zejména na individuální klientelu. Již ke konci roku 2007 bylo snahou vedení firmy, aby se co nejvíce firma prosadila i v segmentu firemní klientely. V roce 2008 byla uskutečněna první analýza spokojenosti zákazníků (jak individuálních, tak i firemních), další analýzy byly uskutečněny v letech 2009 a 2010. Výzkum spokojenosti zákazníků je uskutečňován na základě strukturovaného dotazníku, kde respondenti odpovídají na otevřené i uzavřené otázky, a stejně tak analýzou zpětné vazby na poskytované služby. Tato zpětná vazba je získávána opět na základě dotazníků, ale již formou přímého oslovení zákazníků ze strany personálu firmy Top Fitness s. r. o.

Z analýzy získaných odpovědí na otázky, které souvisí s problematikou zavedení normy ISO 9001 je patrné, že individuální klienti nevěnují při výběru dodavatelské firmy pro své volnočasové aktivity větší pozornost skutečnosti, zda-li je firma držitelem certifikátu managementu kvality dle ISO 9001. S diametrálně odlišnou situací se ovšem setkáváme v případě firemních klientů. Tuto skutečnost potvrzují jednak výsledky analýzy požadavků odběratelů patrné z Grafu 1 a Grafu 2, tak i přímý rozhovor na toto téma s jednatelem firmy

panem Mgr. Martinem Procházkou, který potvrzuje, že certifikát ISO 9001 je ze strany klientů vyžadován stále ve větší míře.

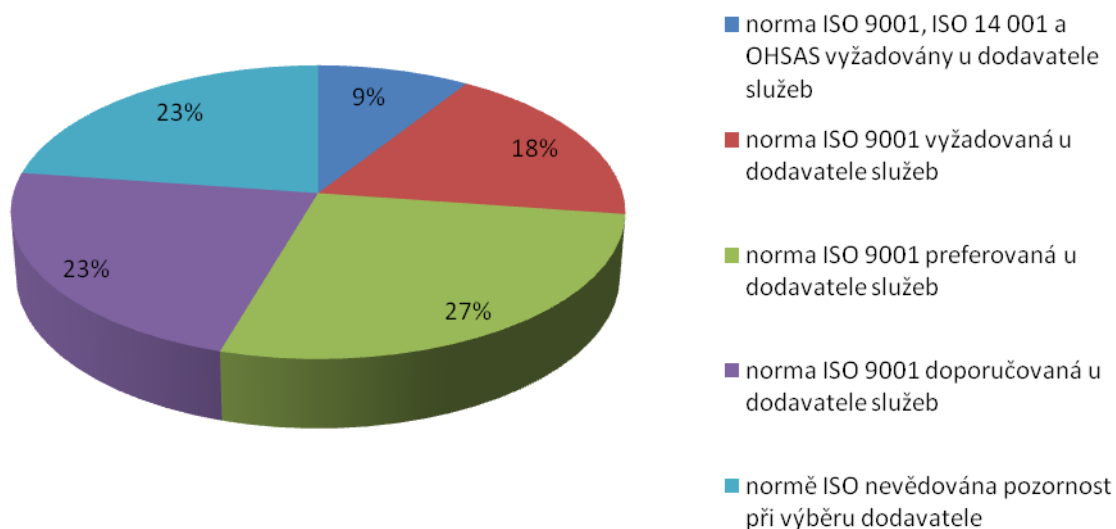


Z Grafu 1 vyplývá, že z celkového počtu 15 firem, se kterými společnost Top Fitness s. r. o. v roce 2007 spolupracovala, celých 60% nevěnuje během procesu dodavatelské firmy pozornost skutečnosti, zda je firma certifikovaná normou ISO 9001.

Z Grafu 2 je však patrné, že během sledovaného tříletého období začaly firmy věnovat normám řady ISO u svých dodavatelů výraznější pozornost. Z celkového počtu 44 firem, se kterými Top Fitness s. r. o. v současné době spolupracuje, je certifikace firmy vyžadována či preferována u celkem 54% firemních klientů, přičemž 9% firem.

Z předkládaného výzkumu je tedy patrné, že praktické uplatňování norem řady ISO jsou nejen významnou konkurenční výhodou na trhu, ale stále více i nutným předpokladem. Existuje stále více firem, které mohou být významnými klienty společnosti Top Fitness a přinášet jí tak nezanedbatelné zisky, ale které vyžadují pro navázání spolupráce právě splnění požadavků uvedených norem. Toto tvrzení se týká převážně firem, které jsou sami již držiteli certifikátu, tudíž jsou zavázáni klást stejné požadavky i na své dodavatele.

**Graf 2: Analýza spokojenosti zákazníka
(za rok 2010)**



Je zřejmé, že zvyšující se úspěch firmy Top Fitness s. r. o. na trhu nesouvisí pouze se zavedením normy ISO 9001 ve firmě, neboť k této skutečnosti přispěly zcela jistě i faktory jako jsou např.: konstantní vysoká kvalita poskytovaných služeb zajišťována vysoce profesionálními zaměstnanci firmy, adekvátní propagace a prezentace firmy, vhodně nastaven systém účtovaných cen za služby (včetně systému výhod pro stálé klienty), optimální nastavení otevírací doby, vhodně sestavené balíčky služeb pro jednotlivé segmenty cílových skupin apod.

6.4 Úpravy v dokumentaci managementu kvality ve firmě Top Fitness s. r. o. před recertifikačním auditem

V roce 2010 bylo nutné zpracovat a upravit stávající dokumentaci, aby společnost Top Fitness s. r. o. byla připravena na recertifikaci. Tyto úpravy zahrnovaly zejména zapracování všech změn, ke kterým za uplynulé 3 roky došlo. Mezi tyto změny patří zejména rozšíření spektra poskytovaných služeb, aktualizace některých údajů i zacílení firmy na firemní klienty. Po provedeném interním auditu bylo tudíž zjištěno, že je třeba přepracovat kapitolu normy „4. 2. 3 Řízení dokumentů“ a „4. 2. 4 Řízení záznamů“ a to z důvodu, že společnost měla tyto kapitoly v neaktualizovaném stavu a jejich obsah již neodpovídal skutečnosti. Společnost totiž začala více používat dokumentaci v elektronické podobě.

V organizaci byly proto vytvořeny všechny povinné dokumentované postupy, aby mohla být předložena certifikačnímu orgánu kompletní aktualizovaná dokumentace systému managementu kvality. Organizace má vyhlášenu politiku kvality a stanoveny cíle kvality, které navazují na politiku kvality a stanovují konkrétní odpovědnosti. Dále byly předloženy tyto dokumenty, které byly přepracovány dle platného stavu a postupů: organizační řád a pracovní řád, směrnice kvality a potřebné záznamy pro dokladování fungování procesů.

Dílčím cílem bakalářské práce není přepracování všech potřebných dokumentů, nýbrž pouze uvedení příkladů těch nejdůležitějších v rámci recertifikace.

6. 4. 1 Příručka kvality

Příručka kvality byla ve společnosti tvořena postupně během celého procesu zavádění systému managementu kvality. Bylo potřeba, aby zaměstnanci společnosti pochopili, k čemu tento dokument slouží a aby se s ním náležitě seznámili.

Příručce kvality byla oporou norma ČSN EN ISO 9001 : 2009, je tvořena osmi kapitolami a je v ní popsáno všech šest povinných dokumentovaných postupů. První tři kapitoly se věnují identifikačním údajům společnosti, rozsahu aplikace systému managementu kvality, vysvětlivkám a zkratkám. Čtvrtá kapitola popisuje řízení dokumentů a záznamů ve společnosti, a to jak interního, tak externího původu. Pátá kapitola se věnuje odpovědnostem managementu, šestá kapitola popisuje řízení zdrojů ve společnosti. V sedmé kapitole je popsána vlastní činnost společnosti – realizace produktu a s tím spojené plánování, nakupování a řízení měřicích a monitorovacích zařízení. Osmá kapitola uzavírá monitorováním a měřením, interním auditem, neshodným produktem, nápravnými a preventivními opatřeními.

Je zde stručně popsán celý systém řízení ve společnosti, jsou zde uvedeny odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé úkony. Příručka kvality je důležitým řízeným dokumentem společnosti a je řízena pouze v elektronické podobě a je uložena u jednatele společnosti, který byl jmenován do funkce představitele vedení pro kvalitu (viz příloha č. 3).

6. 4. 2 Politika kvality

Politika kvality je vydána ve společnosti v tištěné podobě, je umístěna na viditelném místě a je základní vizí a misí organizace. Obsahuje závazek k neustálému zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, obsahuje rámec pro hodnocení cílů kvality. S Politikou kvality byli prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci a mají tak povědomí o jejím obsahu. Politika bude pravidelně přezkušována z hlediska neustálé vhodnosti.

6. 4. 3 Cíle kvality

Cíle kvality vycházejí z vyhlášené Politiky kvality. Všechny cíle jsou systémové, reálné, měřitelné, jsou stanoveny k určitému časovému období a jsou za ně stanoveny odpovědnosti. Cíle jsou pravidelně hodnoceny a jsou stanovovány cíle nové.

6. 4. 4 Mapa procesů (např. proces řízení)

Pro jednodušší orientaci v řízení procesů a jejich činností ve společnosti byla zpracována Mapa procesů (viz Příloha č. 4). V Mapě procesů je jednoduše a přehledně zobrazeno, které procesy jsou hlavní, a které jsou vedlejší. Hlavním procesem je proces řízení (viz Příloha č. 5) a dále proces realizace – tedy proces poskytované služby.

Proces Řízení – je proces, kde se plánuje a řídí budoucí přidaná hodnota. Proces řízení tedy „řídí“ všechny vedlejší procesy a činnosti. Za toto je vrcholově odpovědný jednatel společnosti a dále představitel vedení pro kvalitu. V identifikační kartě procesu řízení je uvedeno, jaké dokumenty a záznamy do procesu řízení vstupují, jaké vystupují, kdo je za tento proces odpovědný a dále jsou zde uvedena kritéria, podle kterých se bude proces řízení pravidelně hodnotit, a tak neustále zlepšovat.

Vedení společnosti si je vědomo, že zajistit spokojenost zákazníka tj. splnit jeho požadavky a očekávání včetně uplatnění všech legislativních požadavků na poskytovanou službu, je syntézou všech činností vstupujících do procesů. Z tohoto důvodu se všem činnostem, procesům, postupům a instrukcím věnuje příslušná pozornost a provádí se neustálé měření a monitorování jak produktů samotných, tak i vlastních procesů.

7 ZÁVĚRY

Bakalářská práce se zabývá aplikací a přínosy mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 ve společnosti Top Fitness, s. r. o., která poskytuje služby v segmentu volnočasových a sportovních aktivit pro jednotlivce i firmy.

Praktická část práce popisuje přípravu na proces certifikace společnosti, průběh dozorových auditů a recertifikaci v rámci požadavků normy ISO 9001 a procesního fungování společnosti. Certifikace společnosti byla provedena v roce 2007 nezávislou certifikační společností EURO CERT CZ, a. s., která společnosti udělila po úspěšné obhajobě při certifikačním auditu akreditovaný certifikát, který měl platnost do roku 2010 a zároveň byla již naplánována recertifikace v roce 2010.

Hlavním cílem bakalářské práce byla aplikace ČSN EN ISO 9001 : 2009 ve společnosti Top Fitness s. r. o. a zjištění, zda je aplikace normy ISO 9001 pro tuto firmu přínosem.

Bylo zjištěno, že zavedení systému managementu kvality bylo pro společnost přínosem, jak v oblasti zvyšování zisku, tak i v úspěšnosti ve výběrových řízení, získávání nových zákazníků. Dalším významným přínosem pro společnost byla identifikace hlavních procesů, za které byly stanoveny odpovědnosti, byla nastavena kritéria pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti procesů a do společnosti se zavedl určitý řád.

Zvýšení zisku společnost zaznamenala hlavně v roce 2008 a 2009. V roce 2008 se zvýšil zisk o 12% a v roce 2009 o 6% oproti roku 2007. V souvislosti s těmito výsledky se evidentně zlepšila ekonomická situace společnosti a díky tomu získala společnost stabilní postavení na trhu.

Společnosti se také zvýšila úspěšnost ve výběrových řízení. V roce 2007 se společnost zúčastnila 14ti výběrových řízení. Pouze ve třech výběrových řízení byla úspěšná. Následně v roce 2008 (po certifikaci ISO 9001) se zúčastnila 30ti výběrových řízení a uspěla v 16ti z nich. V roce 2009 se společnost účastnila 21 výběrových řízení a uspěla v 9, tento ukazatel je ovlivněn i ekonomickou krizí, která postihla i tuto oblast podnikání. To je patrné i z toho, že v roce 2010 se účastnila společnost 34 výběrových řízení a uspěla v 18 z nich.

Společnost Top Fitness s. r. o. připravila pro zákazníky strukturovaný dotazník, kterým zjišťuje v pravidelných intervalech spokojenost zákazníka a analyzuje výsledky. Z analýzy 1. výzkumu vyplývá (viz graf 1), že z celkového počtu 15 firem, se kterými společnost Top Fitness s. r. o. v roce 2007 spolupracovala, celých 60% nevěnuje během procesu dodavatelské firmy pozornost skutečnosti, zda je firma certifikovaná normou ISO

9001. Z analýzy v roce 2010 je však patrné, že během sledovaného tříletého období začaly firmy věnovat normám řady ISO u svých dodavatelů výraznější pozornost. Z celkového počtu 44 firem, se kterými Top Fitness s. r. o. v současné době spolupracuje, je certifikace firmy vyžadována či preferována u celkem 54% firemních klientů, přičemž 9% firem. Z předkládaného výzkumu je tedy patrné, že praktické uplatňování norem řady ISO jsou nejen významnou konkurenční výhodou na trhu, ale stále více i nutným předpokladem.

Společnost Top Fitness s. r. o. shledala přínosy této normy jako velmi významné a rozhodla se v recertifikaci pokračovat, došlo tedy k aktualizaci dokumentů, které jsou praktickým naplněním požadavků normy ČSN EN ISO 9001 : 2009.

8 SOUHRN

Bakalářská práce se zabývá aplikací a přínosy mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 ve společnosti Top Fitness, s. r. o., která poskytuje služby v segmentu volnočasových a sportovních aktivit pro jednotlivce i firmy.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda zavedení normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 ovlivnilo fungování společnosti a její úspěšnost na trhu – zda představovala aplikace normy ČSN ISO 9001 : 2009 pro firmu Top Fitness s. r. o. konkurenční výhodu a přínos pro existenci firmy. Pro účely tohoto zjištění byly realizovány analýzy požadavků odběratelů na skutečnost, zda dodavatelská firma je či není držitelem certifikátu dané normy. Dílčí cíl předkládané práce představuje faktická příprava firmy na proces certifikace a recertifikace v rámci požadavků normy ISO 9001 a procesního fungování společnosti.

V teoretické části bakalářské práce jsem popsala důležité poznatky z oblasti managementu kvality a nastínila důležité souvislosti, které s problematikou zavádění systému kvality v organizujících souvisejí. Zvláštní důraz jsem kladla především na přínosy, důvody i výhody aplikace této normy, a to jak pro firmu, tak především pro její zákazníky, a to zejména zákazníky firemní.

Nejdůležitější část praktické části práce představuje identifikace, popis a analýza procesů, které ve firmě probíhají. Jelikož je tato problematika, a zejména její reálné vypracování, základním předpokladem pro úspěšné zavedení normy v organizaci, věnovala jsem této části práce potřebnou pozornost. Tyto procesy byly určeny na základě hlavních činností společnosti, byly za ně stanoveny odpovědnosti a byla nastavena kritéria pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti těchto procesů. Po nastavení interních i externích procesů a postupů tak, aby odpovídaly požadavkům normy ISO 9001, byly vytvořeny a popsány dokumentované postupy, které byly podrobně popsány v Příručce kvality, která je vrcholovým dokumentem.

V této práci jsem zjistila, že primárním impulzem pro aplikaci normy managementu řízení kvality ze strany vedení byly zejména vyšší prestiž a předpoklad spolupráce s institucemi, které pro uskutečnění svých dodavatelských vztahů vyžadují splnění požadavků ČSN EN ISO 9001 : 2009. Ve druhé řadě společnost implementací systémové normy managementu kvality chtěla dosáhnout lepších podmínek ve vztahu k zákazníkovi, a to už jak zlepšením poskytovaných služeb nebo rychlejším a prokazatelnějším řešením stížností či reklamací z řad zákazníků a tím jednoznačné zvýšení spokojenosti zákazníka.

9 SUMMARY

This bachelor thesis covers the application and assets of the international norm of ČSN EN ISO 9001 : 2009 into Top Fitness, s. r. o. company which is specialized in leisure time's and sport's activities.

The main target of this bachelor thesis was to find out if the application of the norm ČSN EN ISO 9001 : 2009 influenced its achievement on the market – if this application of that norm is considered to be an important competition's advantage or an important asset of company's existence. In order to get this information, some analysis of customer's requirements have to be carried out. The most important reality for all the questions was if it is important for the customers if the supplier's company is the owner of the certificate of that norm or if it is not. As the partial target of this thesis is considered to be the factual preparation of the company for the process of its certification and recertification in order to keep all the requirements of that norm as well as the requirements of correct procedural operation of the company.

In the theoretical part of the thesis, I have described all the most important findings from the area of quality management and I have also outlined some important connections which are connected with the application of the quality management systems. I paid a special attention to the benefits, to the reasons and to the advantages of this norm's application, namely for the company itself, for its customers and especially for its business customers.

The most important part of the practical part of the thesis is covered by an identification, description and analysis of actions and operations which are held in the company. As this problem, and especially its real working-out, is considered to be the main presumption for a successful application of the norm into the company, I paid to that problem a lot of my attention. All the operations were identified on the analysis of main operations of the company and also all the responsibilities were added. Also the criteria for identification of effectiveness of the operations were identified. After that part of the analysis, some necessary documents and materials were created. The most important document for all system of the quality management is supposed to be The quality manual of the particular company.

During my work on the thesis, I realized that the prime impulse for the application of the norm of the quality management is particularly higher prestige and the presumption of cooperation with organizations in which the fulfillment of the norm ČSN EN ISO 9001 : 2009's requirements is required. On the other side, my selected company wanted to get some

better conditions regarding its relationship with the customers which can be reached by the better quality of its services, by faster solutions of the complains and its procedure in order to increase customer's satisfaction.

10 LITERATURA A PRAMENY

- [1] BRIŠ, Petr. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 213 s. ISBN 80-7318-312-9.
- [2] HRUŠKA, Karel. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy, a normami EU a ČR*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2000, 174 s. ISBN 80-214-1645-9.
- [3] KOŽÍŠEK, Jan. *Management jakosti II*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005, 139 s. ISBN 80-01-03287-6.
- [4] KRULIŠ, Jiří. *Management jakosti jinak*. Praha: Český normalizační institut, 2002, 170 s. ISBN 80-7283-088-0.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [6] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [7] VEBER, Jaromír. *Management kvality a environmentu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003, 157 s. ISBN 80-245-0289-5.
- [8] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, metody, systémy, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
- [9] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [10] ŠTRUNC, J., KUDLÁK, D. *Integrovaný systém managementu – požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, 26 s. ISBN 80-02-01711-0.
- [11] ZAJÍC, J., VESELÝ, J. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001 : systémy managementu kvality: jak zavést systém managementu kvality: příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005, 144 s. ISBN 80-7283-178-X.
- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2005
- ČSN EN ISO 9000 ed.2 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník, Praha: Český normalizační institut, Březen 2002

ČSN EN ISO 9001 ed.2 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, Březen 2002

ČSN EN ISO 14001 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem k použití. Praha: Český normalizační institut, Červen 2005

ČSN EN ISO 14004 Systémy environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám. Praha: Český normalizační institut, Červen 2005

ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, Duben 2003

OHSAS 18001:1999 se zahrnutím novely č.1 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – specifikace, Praha. Český institut pro akreditaci, 2004

11 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1. – Žádost o certifikaci

Příloha 2. – Dotazník žadatele o certifikaci

Příloha 3. – Jmenování představitele vedení pro kvalitu

Příloha 4. – Mapa procesů

Příloha 5. – Karta procesu řízení

Příloha 6. – Dotazník spokojenosti zákazníka

ŽÁDOST O CERTIFIKACI

Č. zákazníka: (vyplňuje certifikační orgán)

<i>Název společnosti:</i>		<i>IČ:</i>
		<i>DIČ:CZ</i>
<i>Sídlo společnosti:</i>		<i>Tel.:</i>
		<i>Fax:</i>
		<i>E-mail:</i>
<i>Adresa provozovny:</i> (Pozn.: vyplňte pouze v případě, není-li shodná se sídlem společnosti; v případě více provozoven přiložte samostatný seznam včetně adres)	<i>Korespondenční adresa:</i> (Pozn.: vyplňte pouze v případě není-li shodná se sídlem společnosti)	
<i>Banka:</i>	<i>Číslo účtu:</i>	
<i>Vedoucí firmy:</i>		
<i>Pracovník zmocněný pro styk s certifikačním orgánem:</i>		<i>Tel.:</i>
		<i>E-mail:</i>
<i>Počet pracovníků, na něž se vztahuje certifikace:</i>	<i>Předpokládaný termín certifikačního auditu:</i>	
<i>Slovní návrh oboru, který chcete mít na certifikátu (uved'te co nejpřesněji):</i>		
<i>Předmět certifikace (zaškrtněte podle vašich požadavků):</i>		
<input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 <input checked="" type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 <input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 3834-2 (ve spojení s ISO 9001) <input type="checkbox"/> EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 <input type="checkbox"/> BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001:2008 <input type="checkbox"/> ISMS dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006 <input type="checkbox"/> Jiné (např. SJ – PK, prosíme upřesnit)		

<i>Návrh provedení certifikátu (zaškrtněte podle vašich požadavků):</i>	
Certifikáty kombinované („integrované“) (platí pouze v případě certifikace více systémů managementu) ANO <input type="checkbox"/>	Certifikáty v Čj ANO <input checked="" type="checkbox"/>
Certifikáty pro každý systém odděleně (platí pouze v případě certifikace více systémů managementu mimo certifikaci dle ISO 3834-2) ANO <input type="checkbox"/>	Jiná jazyková mutace (V ceně již zahrnutý 2ks Čj. Ostatní jazyky a počet ks nad rámec 2 je za příplatek). ANO <input checked="" type="checkbox"/> uveďte jaká:

Přílohou této žádosti doložte:

- A) platný Výpis z obchodního rejstříku **či další oprávnění povinná ze zákona / živnostenský list, koncesní listina, jiné apod., /** organizační schéma (popis struktury organizace)
- B) Vyplněný Dotazník žadatele o certifikaci dle příslušné normy
- C) V případě, že kromě sídla vaší společnosti máte další pracoviště (provozovny, pobočky), seznam adres těchto pracovišť

Příhlašovatel potvrzuje správnost a úplnost všech údajů uvedených v žádosti včetně příloh.

Žadatel se zavazuje vyhovět požadavkům certifikačního orgánu a předložit mu všechny informace nezbytné pro hodnocení. (Tento požadavek vyplývá z požadavku normy ISO / IEC 17021 platné pro činnost certifikačních orgánů provádějících certifikaci systémů managementu).

V

Dne:

Podpis:.....

Příloha 2. – Dotazník žadatele o certifikaci

Dotazník žadatele o certifikaci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001 resp. ČSN EN ISO 9001:2009

Č. zákazníka: (vyplňuje certifikační orgán)

Dotazník vyplňujte stručně zaškrtnutím příslušného políčka. Případně využijte kolonky pro poznámky, kde uveďte bližší specifikaci, v které kapitole příručky (postupů), je příslušný požadavek dokumentován. Není-li požadavek dokumentován nebo zaveden, zaškrtněte „NE“.

V případě potřeby Vám s vyplněním dotazníku pomůže pracovník EURO CERT CZ, a.s. na níže uvedených kontaktech.

I. část - OBECNĚ

Máte již certifikovaný některý z níže uvedených systémů?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input checked="" type="checkbox"/>	Pozn.:
V případě že ano, uveďte který:			
<input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2001			
<input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001:2009			
<input type="checkbox"/> SMK dle normy ČSN EN ISO 9001 v kombinaci s ČSN EN 3834-2			
<input type="checkbox"/> EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2005			
<input type="checkbox"/> BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001:2008			
<input type="checkbox"/> ISMS dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006			
<input type="checkbox"/> jiný			
Pokud ano, uveďte prosím: Název certifikačního orgánu:			
Platnost certifikátu do:			
V případě více norem, máte integrovanou příručku systému managementu (kvality)?	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Uveďte prvky normy, které jsou			

předmětem vyloučení (kap. 7):			
Které procesy probíhají formou outsourcingu (tzn. dodavatelsky)?			
Využíváte služeb konzultanta nebo poradenské společnosti?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
V případě že ano, uveďte název a kontakt:	Název:		
	c. m. l. SYSTEM s.r.o.		
	Kontakt: Nikola Gogolová		
	Tel.: 777801777		
	E-mail: n.gogolova@cmlsystem.cz		

II. část – POŽADAVKY DLE ISO 9001:

<i>Prvek normy 4 – SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY</i>			
Máte identifikovány procesy a stanovena kritéria a metody pro efektivní řízení procesů?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Jaké hlavní realizační procesy provádíte (prosíme vyjmenujte, případně přiložte mapu procesů)?			
Proces řízení			
Proces poskytované služby			
Je dokumentována politika, cíle,	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

příručka kvality, povinně dokumentované postupy?			
Prvek normy 5 – ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU			
Jsou stanoveny odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy všech pracovníků, kteří provádějí činnosti ovlivňující systém managementu?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je jmenován představitel managementu?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je prováděno pravidelné přezkoumání SMK vedením?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Prvek normy 6 – MANAGEMENT ZDROJŮ			
Jsou vedeny záznamy o výcviku, vzdělání a zkušenostech pracovníků?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Prvek normy 7 – REALIZACE PRODUKTU			
Jsou v procesu realizace produktu brány v úvahu zákonné požadavky a požadavky zákazníků?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je realizován návrh a vývoj?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Hodnotíte dodavatele a vedete o tom záznamy?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Organizujete a plánujete realizaci produktu za řízených podmínek?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Prvek normy 8 – MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ			
Máte vytvořeny procesy pro monitorování a měření?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

Zjišťujete a vyhodnocujete spokojenost zákazníka?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je zajištěno provádění interních auditů?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Je zajištěno řízení neshodného produktu (služby)?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:
Udržujete záznamy o povaze neshod a přijatých opatření k nápravě?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	Pozn.:

V

Dne:

Podpis:

.....

Na podkladě záměru společnosti udržovat systém kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 vydávám tento dekret:

Kvalifikační požadavky pro tuto funkci:

- ❖ školení o fungování SMK
- ❖ znalost/povědomí norem ISO řady 9000,
- ❖ ukončené SŠ vzdělání, praxe v oboru minimálně 5 let

Mgr. MARTIN PROCHÁZKA je jmenován do funkce:

Představitel vedení pro kvalitu

Popis funkce:

- 1) Navrhuje a zavádí u firmy systém kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009.
- 2) Zpracovává nezbytnou dokumentaci systému kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 a udržuje informační systém o kvalitě.
- 3) Školí pracovníky firmy, na které se systém kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 vztahuje.
- 4) Přípravuje firmu na certifikaci a dozorové audity tohoto systému kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 akreditovaným certifikačním orgánem uznávaným státními investory.
- 5) Udržuje zavedený systém kvality v aktuálním stavu.
- 6) Zajišťuje shodu s danými požadavky na systém kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009.
- 7) Navrhuje nápravná opatření na podkladě výsledků prověrek systému kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 a zajišťuje jejich realizaci.

- 8) Řídí a zdokonaluje vlastní systém kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009.
- 9) Zpracovává roční plány interních auditů.
- 10) Zabezpečuje program vnitřních kontrol podle ČSN EN ISO 9001:2009.
- 11) Prosazuje efektivnost zavedeného systému kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009 a usiluje o jeho další rozvoj.
- 12) Odpovídá za povědomí požadavků zákazníka.

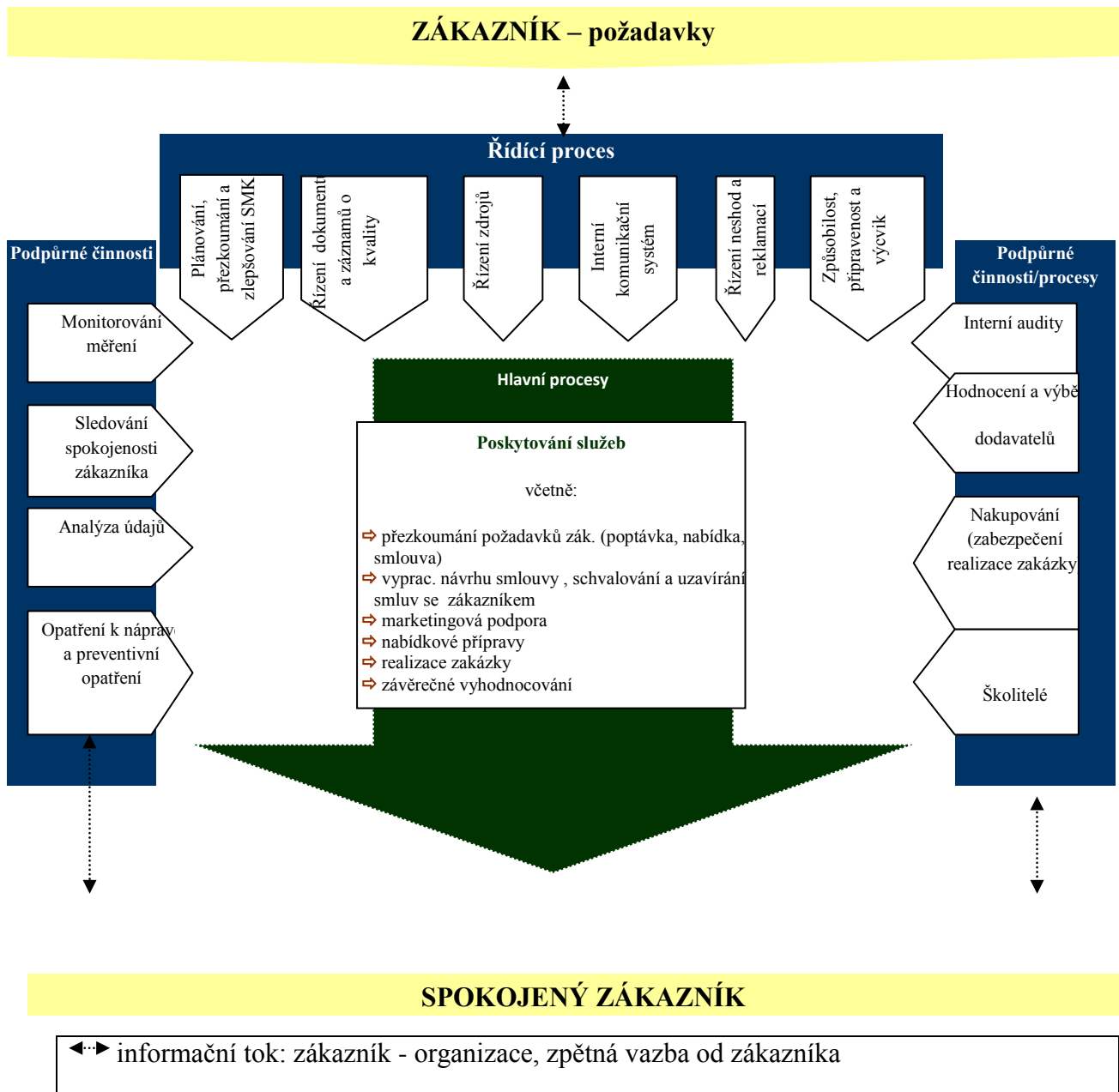
V Olomouci dne 1. dubna 2007

.....
David Rozehnal

Jmenování přijímám:

.....
Mgr. Martin Procházka

Příloha 4. – Mapa procesů



Příloha 5. – Karta procesu řízení

Proces řízení	
Odpovídají a zajišťují- jednatel společnosti a představitel vedení pro kvalitu	
Podprocesy	
❖	Dokumentace a záznamy
❖	Plánování cílů kvality
❖	Organizace společnosti a komunikace
❖	Trvalé zlepšování
❖	Marketing – aktivní hledání zákazníka, průzkum trhu
❖	Kontrola zadávací dokumentace, tvorba nabídky
❖	Přezkoumání nabídky
❖	Tvorba smlouvy včetně požadavků zákazníka
❖	Přezkoumání smlouvy včetně požadavků zákazníka
❖	Oslovení a výběr dodavatelů (vč. subdodavatelů)
Vstup	
❖	Externí dokumentace, legislativa, normy
❖	Školící organizace, strategie společnosti
❖	Podklady pro přezkoumání managementu výsledky auditů, stížnosti a reklamace, analýzy
❖	Výkonnosti procesů, měření nákladů, zpětná vazba od zákazníka, politika kvality
❖	Infrastruktura
❖	zvyšování kvalifikace pracovníků
❖	Reference, reklama, kontakty, poptávka
❖	Sponzoring
❖	Dokumentované schválení změn zákazníkem
❖	Hodnocení dodavatelů služeb a materiálů
Výstup	
❖	Úspěšné absolvování auditu, řízená dokumentace, efektivita využití
❖	cíle kvality
❖	Pružná organizace, flexibilita pracovníků, rychlá informovanost
❖	Spokojenost zákazníka
❖	Nárůst počtu zakázek, zvýšení příjmů, růst firmy
❖	Minimalizace nedostatků a rizik, přezkoumaná a schválená nabídka a schválená smlouva
❖	Analýza hodnocení dodavatelů služeb a materiálů
❖	Prevence rizik
Dokumentové postupy jsou podrobně popsány v dokumentaci systému managementu kvality : v příručce kvality a v SM1 Poskytování služeb	
Kritéria měření procesu statisticko-analytickými metodami	
❖	Počet stížností ze stran zákazníků nebude vyšší než 5 za rok
❖	Plnění stanovených cílů kvality
❖	Nulové systémové neshody při certifikačních a dozorových auditech

Záznamy

- ❖ záznamy z přezkoumání managementem
- ❖ zpráva PVK
- ❖ uzavřené SoD
- ❖ plán auditů, záznamy z auditů
- ❖ záznam o přezkoumání nabídky a smlouvy
- ❖ kniha reklamací a neshod
- ❖ záznam o školení
- ❖ databáze a hodnocení dodavatelů
- ❖ kniha zakázek

Analýza

- ❖ analýza o hodnocení dodavatelů materiálu a služeb, školitelů, OSVČ
- ❖ spokojenosti zákazníka (součástí přezkoumání SMK)
- ❖ hodnocení dle kritérií měření procesů (součástí přezkoumání SMK)

Příloha 6. – Dotazník spokojenosti zákazníka

Top Fitness s. r. o.	Dotazník spokojenosti zákazníka	
Zpracoval: PVK	Schválil: Jednatel společnosti	Datum:

Vážený zákazníku,

v souvislosti se snahou naší firmy o stálé zlepšování služeb zákazníkům Vás žádáme o vyplnění dotazníku, který vyjadřuje míru spokojenosti s našimi službami.

1. Jak jste spokojen s kvalitou poskytovaných služeb?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

2. Jak jste spokojen s členskými výhodami?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

3. Jak jste spokojen s chováním a komunikací personálu?

Velmi spokojen Spokojen Nespokojen

4. Jak hodnotíte postup při reklamacích a stížnostech?

Velmi dobrý Dobrý Špatný

5. Vaše připomínky, případné návrhy ke zlepšení našich služeb.

V dne.....

.....

Podpis

Děkujeme a přejeme pěkný den.