



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# System řízení kvality ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Petra Wernerová  
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra WERNEROVÁ**  
Osobní číslo: **E14678**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **System řízení kvality ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza současné situace v systému řízení kvality. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současné situace v systému řízení kvality. Návrhy na zlepšení současné situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Dahlgaard, J. (2002).** *Fundamentals of total quality management.* London: Chapman-Hall.  
**Hruška, K. (2000).** *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR.* Brno: Vysoké učení technické.  
**Nenadál, J. (2004).** *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press.  
**Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008).** *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody.* Praha: Management Press.  
**Weber, J. (2000).** *Management kvality: od ISO 9000 k TQM.* Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje.

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

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

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

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

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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2016

Bc. Petra Wernerová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení, konzultace a cenné rady. Děkuji rovněž paní Ing. Jaroslavě Urbánkové a paní Ing. Radce Rohličkové za vstřícnost, ochotu a čas věnovaný spolupráci při zpracování vlastní části práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>10</b>
2.1	Seznámení s kvalitou .....	10
2.2	Charakteristika systému managementu kvality .....	12
2.2.1	<i>Definování systému managementu kvality .....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Význam a důvody zájmu o management kvality .....</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Přínosy a negativa zavedení systému managementu kvality .....</i>	<i>16</i>
2.3	Koncepce managementu kvality .....	17
2.3.1	<i>Koncepce podnikových standardů .....</i>	<i>18</i>
2.3.2	<i>Koncepce norem ISO.....</i>	<i>19</i>
2.3.3	<i>Koncepce TQM.....</i>	<i>20</i>
2.4	Systém managementu kvality v souladu s normami ISO řady 9000 ...	21
2.5	Integrovaný systém řízení .....	24
2.6	Dokumentace v systémech managementu kvality .....	25
2.7	Ekonomické souvislosti kvality .....	28
2.8	Audity v systémech managementu kvality .....	29
2.8.1	<i>Interní audit .....</i>	<i>32</i>
2.8.2	<i>Externí audit.....</i>	<i>33</i>
<b>3</b>	<b>CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>36</b>
3.1	Cíl práce.....	36
3.2	Struktura práce .....	36
3.3	Zdroje dat a použité metody.....	38
3.4	Analyzovaný subjekt .....	38
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE.....</b>	<b>39</b>
4.1	Charakteristika společnosti GEFOS inženýring, s.r.o.....	39
4.1.1	<i>Předmět podnikání .....</i>	<i>39</i>
4.1.2	<i>Historie společnosti .....</i>	<i>40</i>
4.1.3	<i>Lidské zdroje .....</i>	<i>41</i>
4.1.4	<i>Vybrané základní ekonomické ukazatele .....</i>	<i>.....</i>

4.2	Vývoj managementu kvality .....	
4.2.1	<i>Důležité časové mezníky</i> .....	
4.2.2	<i>Pozitiva zavedení systému managementu kvality i celého integrovaného systému řízení z pohledu vedení společnosti</i> .....	
4.2.3	<i>Negativa zavedení systému managementu kvality i celého integrovaného systému řízení z pohledu vedení společnosti</i> .....	
4.2.4	<i>Současný přístup k systému managementu kvality</i> .....	
4.3	Struktura dokumentace .....	
4.4	Politika, cíle a plánování managementu kvality .....	
4.5	Řízení procesů .....	
4.6	Ekonomika kvality .....	
4.7	Proces auditování .....	
4.7.1	<i>Interní audity</i> .....	
4.7.2	<i>Externí audity</i> .....	
4.8	Návrhy na zlepšení současné situace.....	43
4.8.1	<i>Zahrnutí managementu kvality do pracovních činností personálního obsazení v místě sídla společnosti</i> .....	43
4.8.2	<i>Zavedení vlastní certifikace systému řízení kvality na projekční činnost</i> .....	46
4.8.3	<i>Vytvoření osoby zodpovědné za školení a testování ve věci technické</i> .....	47
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>49</b>
<b>I.</b>	<b>Summary</b> .....	<b>52</b>
<b>II.</b>	<b>Přehled použitých zdrojů</b> .....	<b>53</b>
<b>III.</b>	<b>Seznam grafů, schémat a tabulek</b>	
<b>IV.</b>	<b>Seznam zkratk</b>	
<b>V.</b>	<b>Seznam příloh</b>	
<b>VI.</b>	<b>Přílohy</b>	

# 1 ÚVOD

Management kvality a jeho uplatňování v podnicích se z dlouhodobé perspektivy jeví jako jedna z nejdůležitějších konkurenčních výhod. V době, kdy je nejen český trh přesycen levnějšími produkty pocházejícími ze zemí, které je dokážou produkovat s mnohem nižšími náklady, je nezbytně nutné zaměřit se spíše nežli na cenu na kvalitu výsledné produkce. Otázkou však zůstává, co si pod pojmy kvalitní výrobek či kvalitní služba představit. V základním pojetí lze říci, že kvalitní produkt je ten, který dokáže uspokojit potřeby a požadavky zákazníka. Představme si, že před sebou máme jakýkoliv konkrétní produkt. Co od něho očekáváme? Jaké na něj máme požadavky, aby uspokojil naše potřeby? Každý z nás by měl zajisté alespoň částečně odlišnou představu. Stejně tak se představy o kvalitních produktech vyvíjely v průběhu let. Obecně však můžeme konstatovat, že nároky na kvalitu mají ze strany zákazníků vzrůstající trend. Pokud si chce kterýkoliv podnikatelský subjekt zajistit v dlouhodobém časovém horizontu přízeň zákazníků, jež je nezbytná pro naplnění jeho ekonomických potřeb, musí tento trend patřičně zachytit a adekvátním způsobem na něj zareagovat. Z pohledu podnikatelských subjektů je tedy nevyhnutelné, aby zaměřily svou pozornost na zákazníka jakožto na středobod svého úspěchu a na neustálé zlepšování korespondující s neustále vzrůstajícími zákaznickými požadavky.

V soudobé teorii i praxi však není management kvality spojen jen s kvalitními výsledky produkce, ale je mu přisuzován mnohem širší kontext. V tomto širším pojetí se jedná o aplikaci určitých zásad a principů do systému řízení podniku jako celku. Kvalita je tak vtisněna nejen do výsledného produktu, ale i do všech předcházejících procesů a dílčích činností. Novodobé pojetí managementu kvality je rovněž ve znamení propojování s některými dalšími systémy řízení. Od konce minulého století se tak do popředí dostává integrovaný systém řízení, který umožňuje působit na zainteresované strany podniku nejen prostřednictvím systému řízení kvality, ale také prostřednictvím dalších systémů řízení. Nejčastěji se jedná o systém environmentálního managementu a systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

I v rámci managementu kvality však organizace nesmí opomenout stěžejní atribut její úspěšnosti, a sice ekonomickou prosperitu. Správně zavedený a udržovaný systém řízení kvality může vést ke zlepšení jejích hospodářských výsledků. Na druhou stranu je spojen s vysokou nákladovostí jak při jeho zavádění, tak při jeho udržování. Každý



podnik tak musí pečlivě zvážit, zejména usiluje-li o certifikaci systému řízení kvality, zdali je v jeho možnostech a především v jeho zájmu, řídit se svědomitě všemi jeho zásadami a principy. Bez toho je management kvality pouze prázdnými slovy a v případě certifikace nic neříkajícím kusem papíru.

Cílem této diplomové práce je analýza současné situace v systému řízení kvality. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto stavu. Jde tedy o přiblížení managementu kvality v jeho širších souvislostech u konkrétního podnikatelského subjektu, a to jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Seznámení s kvalitou

*Teorie i praxe managementu posledního desetiletí opakovaně zdůrazňují, že nezbytnou dlouhodobou podmínkou úspěšného podnikání je kvalita veškeré práce ve srovnání s rozhodující konkurencí.*

(Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 269)

O prvopočátcích kvality se zmiňuje mnoho publikací. Všechny se shodují v tom, že pojem „kvalita“ lidstvo doprovází již mnoho tisíců let. Veber (2007) vidí naplnění významu tohoto slova již v období zhotovování prvních loveckých nástrojů, oděvů či obydlí, kdy lidé posuzovali jejich výsledný produkt s předchozími představami. Dle Doležalové (2012) se s kvalitou poprvé setkáváme v Chammurapiho zákoníku ze staré Mezopotámie, konkrétně v oblasti stavebnictví. Nenaďal, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) přisuzují první definici kvality Aristotelovi.

Většina českých autorů vychází v současné době při základním charakterizování kvality z normy ČSN EN ISO 9000:2006, která kvalitu definuje jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Nenaďal, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) blíže specifikují jednotlivé výrazy, které jsou v definici zahrnuty:

- Pojem „stupeň“ umožňuje zahrnout do definice jakousi měřitelnost.
- Pod „požadavky“ jsou zpravidla zahrnuty nejen požadavky externích zákazníků, ale i požadavky legislativní či požadavky zájmových skupin.
- „Inherentní charakteristika“ představuje znak určitého produktu, jež je pro něj příznačný.

Veber (2007, s. 19) používá následující definici kvality: „*Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.*“ V některých publikacích se objevuje rovněž pojem „jakost“. Většina autorů, například Nenaďal, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) nebo i samotný Veber (2007), považuje pojmy „jakost“ a „kvalita“ za synonymní. Odlišný postoj zaujímají Vodáček a Vodáčková (2013), kteří pojmy „jakost“ a „kvalita“ odlišují. „Kvalita“ se dle těchto autorů prolíná do mnoha

činností, které daný subjekt vykonává, kdežto pojem „jakost“ spojuje pouze s konečným výstupem. Z tohoto pohledu je „kvalitě“ přisuzován širší význam nežli pojmu „jakost“. Z hlediska norem ISO byl dříve využívaný pojem „jakost“ nahrazen pojmem „kvalita“ v normě ČSN EN ISO 9001:2009, nicméně význam zůstal totožný.

Knowles (2011) jmenuje tyto základní předpoklady k vymezení kvality:

- Kvalita je stanovená zákazníkem. Během času se může nepředvídatelně měnit.
- Kvalita je spojována s vytvářením hodnoty pro zákazníka.
- Kvalitní produkt by měl naplňovat či dokonce překonávat požadavky zákazníků, které často zůstávají zákazníkem nevyřčeny.
- Kvalita je komplexním konceptem, kterého lze dosáhnout pouze při zapojení všech složek organizace.

Lukášová a Nový (2004) souhrnně rozlišují dvě skupiny definic kvality:

- První úroveň definic, u kterých je kvalita zajištěna, pokud dojde k naplnění předem dané specifikace za pomoci měřitelných charakteristik.
- Druhá úroveň definic seskupuje definice, které za dosažení kvality považují upokojení zákazníka.

Novodobé pojetí kvality uvedené ve většině publikací se přiklání spíše ke druhé úrovni definic, což potvrzuje Blecharz (2011). Tento autor spatřuje v soudobém chápání kvality dva základní rysy. V první řadě již kvalita nesouvisí jen s hmotným produktem, ale promítá se do všech činností a procesů vedoucích k upokojení zákazníka, respektive jeho potřeb. Za druhé došlo ke změně vnímání kvality ze strany zákazníka. Ten se již tolik nezaměřuje na technické parametry produktu, jako tomu bylo dříve, ale svou pozornost zaměřuje spíše na možnosti využití daného produktu a nakolik je tento produkt způsobilý uspokojit jeho potřeby.

Moderní pohled na management kvality započal v osmdesátých letech 20. století přijetím mezinárodních norem ISO řady 9000 v roce 1987 a souběžným rozvojem Total Quality Managementu. Kvalita se stává základním kamenem podnikatelského úspěchu a je včleňována do všech fází produktu. V devadesátých letech nově přibývají přístupy

environmentálního řízení a přístupy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které nyní bývají s managementem kvality často propojovány (Spejchalová, 2011).

## 2.2 Charakteristika systému managementu kvality

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) považují za důležité pochopit, že kvalita představuje to, co si přeje zákazník a management kvality vyjadřuje filozofii představující ojedinělou a podstatnou změnu v přístupu společnosti, v jejím systému řízení, kultuře a struktuře.

### 2.2.1 Definování systému managementu kvality

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje podpůrné výrazy pro managementem kvality následovně:

- **systém** – soubor prvků, které jsou ve vzájemné interakci,
- **systém managementu** – systém zaměřený na ustanovení politiky a cílů a k dosažení daných cílů.

**Management kvality** definuje Spejchalová (2011, s. 6) jako „*součást managementu organizace související s kvalitou a jejím zajišťováním*“.

Armstrong a Stephens (2008) vymezují management kvality jako soubor všech činností, které zajišťují, že výsledný produkt bude na jedné straně v souladu s podnikem zavedenými standardy, ale na straně druhé také s očekáváními plynoucími ze strany zákazníků. Spejchalová (2011) dále doplňuje, že právě management kvality je obor, který udává, jakým způsobem zajistit kvalitu v každém stádiu výroby či poskytování služby.

Základní předpoklady managementu kvality Trávník (2002) vymezuje takto:

- Za management kvality nesou odpovědnost vedoucí pracovníci na všech úrovních, nicméně vedením by měl být pověřen vrcholový management.
- V rámci managementu kvality musí být zohledňována ekonomická kritéria.

Hutyra (2007) jmenuje šest základních procesů řízení kvality, a to stanovení politiky kvality, definování cílů kvality, plánování kvality, řízení kvality na operativní úrovni, prokazování kvality a zlepšování kvality. Uvádí také další potřebné procesy jako je například řízení lidských zdrojů, řízení neshodných produktů nebo interní auditování. Úžeji ustanovují základní procesy managementu kvality Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008), kteří pracují s:

- Plánováním kvality, které zahrnuje definování cílů kvality, vymezení procesů nutných pro zajištění provozu a specifikování zdrojů potřebných pro dosažení stanovených cílů.
- Řízením kvality, které se soustředí na plnění požadavků na kvalitu.
- Prokazováním kvality, které je postavené na myšlence poskytnutí důvěry v tom smyslu, že bude dodržena požadovaná kvalita.
- Zlepšováním kvality, jehož náplní je zvyšovat schopnost splňovat požadavky na kvalitu.

Nutnost provázanosti všech uvedených procesů zdůrazňují Hutyra (2007) i Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008).

Systémům managementu kvality se věnuje také Doležalová (2012), podle které musí být kvalita vklíněna do všech oblastí souvisejících s požadovaným výstupem. Rozlišuje:

- kvalitu výrobku,
- kvalitu služby,
- kvalitu procesů a kvalitu zdrojů,
- kvalitu systémů řízení.

Zároveň autorka dodává, že se všechny tyto oblasti prolínají, což právě zapříčinilo rozvoj systémů managementu kvality. Ty popisuje jako tu část systému managementu podniku, jejíž úlohou je garance maximální míry spokojenosti zákazníků při současné minimalizaci nákladů. Detailněji tuto souvislost popisuje Oakland (2014), podle kterého vychází systém managementu kvality ze dvou vzájemně propojených požadavků:

- Na jedné straně stojí požadavky organizace, jež jsou zaměřeny na optimální náklady a efektivní využívání disponibilních zdrojů.

- Opozičně působí požadavky zákazníků, kteří očekávají, že je organizace schopná dodat produkt dle jejich představ.

Blecharz (2011, s. 24) definuje **system managementu kvality** jako „*system managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality*“.

System řízení kvality charakterizují mimo jiné i Zídková a Zvoneček (2003), kteří konkrétně hovoří o třech charakteristikách:

- System řízení kvality lze chápat jako přirozený způsob pro plánování a řízení pracovních procesů se záměrem docílit nejlepších výsledků.
- System řízení kvality musí být jasně formulován a dokumentován.
- System řízení kvality podléhá pravidelným vnitřním auditům a analýzám vedení.

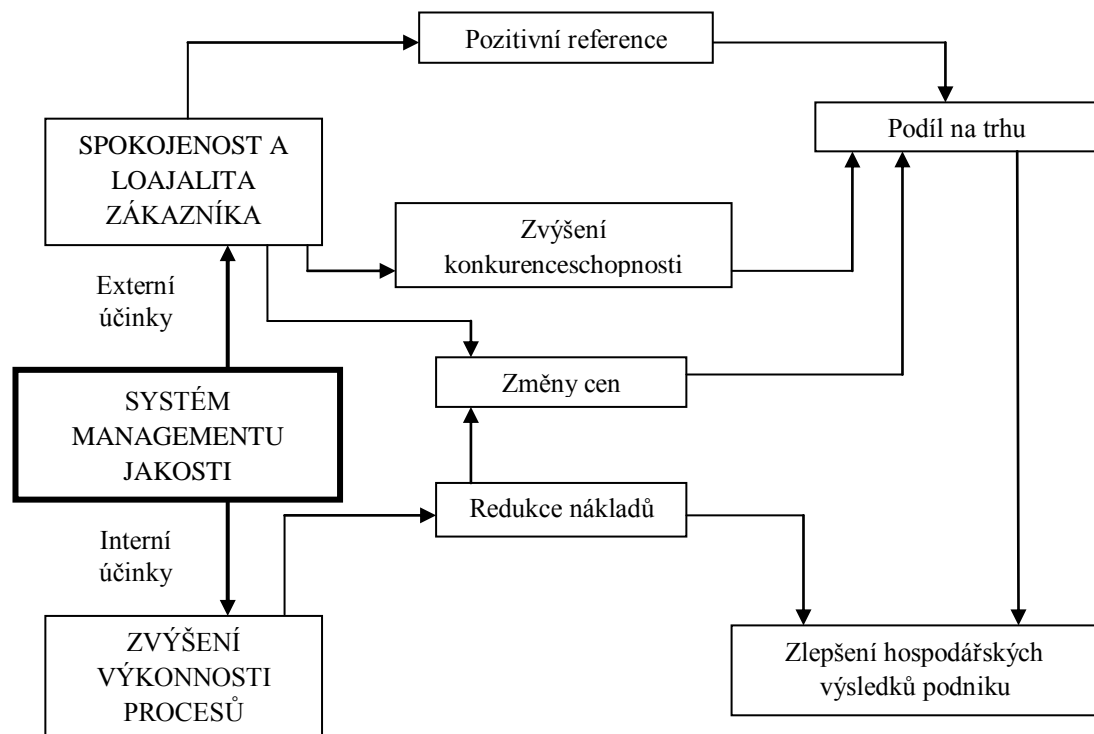
### **2.2.2 Význam a důvody zájmu o management kvality**

Význam kvality stoupá v souvislosti s rozmáhajícími se globalizačními trendy. Kvalitu lze považovat za významný strategický faktor utvářející konkurenční způsobilost a ekonomickou úspěšnost podnikatelského subjektu na světovém trhu (Doležalová, 2012).

Význam efektivního a účinného managementu kvality přehledně znázorňuje schéma č. 1. Slovně se k významu managementu kvality vyjadřují Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) v těchto bodech:

- Kvalita je zásadním faktorem stabilní ekonomické výkonnosti organizace.
- Management kvality lze považovat za nejdůležitější obranný faktor před ztrátami trhů.
- Kvalita hraje významnou roli při úspoře materiálů a energií.
- Kvalita se vztahuje i k makroekonomickým ukazatelům.
- Kvalita představuje limitující faktor takzvaného trvale udržitelného rozvoje.
- Kvalita jde ruku v ruce s ochranou spotřebitele.

Schéma 1: Model výkonnosti systému managementu kvality



Zdroj: Nenadál (2004, s. 291)

Evans (2014) shledává význam zavedeného a udržovaného systému managementu kvality v tom, že organizace prokazuje vyšší shodu produktů současně s menším množstvím vad, odpadů a případů přepracování produktu. To v souhrnu vede k vyšší produktivitě dané organizace.

Vylepšení řízení firmy, obdržení certifikátu, rostoucí úspěšnost na trhu, pozitivní dopady na pověst podniku, implementace strategické linie řízení, zlepšování podnikových procesů, efektivnější správa dat, klesající hladina stresu v rámci celého podniku a rozvoj lidského potenciálu. To vše považují Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) za důvody zvyšujícího se povědomí o kvalitě ze strany organizací.

Veber (2010) ve své publikaci vychází při určení důvodů zájmu o kvalitu z těchto skutečností:

- Jako nejvýznamnější důvod zájmu o kvalitu vyhodnocuje uvedený autor **konkurenci**, která hraje roli zejména na trzích, kde se vyskytuje převaha nabídky nad poptávkou. V současné době již přestává být prioritní pouze cena, ale

konkurenční výhoda musí být zajištěna na úrovni všech tří konkurenčních atributů, a sice ceny, kvality a času.

- Další podněty k zájmu o kvalitu mohou vznikat v souvislosti se **zvyšující se komplikovaností produktů a technologií** vlivem technického rozvoje.
- Vzdávající složitost produktů se může odrážet i v **růstu nežádoucích důsledků** vznikajících při využití produktu, které v konečném důsledku mohou vést k sankcionalizaci. I toto se může stát důvodem zájmu o kvalitu.
- Vliv na kvalitu má také **informovanost dnešních zákazníků** vyplývající z rozšiřující se nabídky produktů od různých společností a možnosti porovnávání jednotlivých produktů v rámci propagačních akcí nebo na internetu.
- Z důvodů zájmu o kvalitu nelze jednoznačně vyčlenit dopad na **hospodárnost výroby**.

### 2.2.3 Přínosy a negativa zavedení systému managementu kvality

Přínosy pro organizace uplatňující některý ze systémů managementu kvality byly předmětem zejména předchozí kapitoly, proto jim v této kapitole bude věnována jen malá část.

Organizaci orientovanou na kvalitu lze popsat jako subjekt, jehož veškeré činnosti jsou zaměřeny na nepřetržité zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů. To samotné organizaci přináší nejen zefektivnění procesů, ale také pokles nákladů. Hlavním cílem takovéto organizace je uspokojení neustále se měnících požadavků zákazníků za využití vysoké efektivity aktivit společnosti a vysoké zainteresovanosti zaměstnanců. Pokud tyto dva předpoklady organizace naplní, směřuje k plné spokojenosti zákazníků, vysoké konkurenceschopnosti a dobrým ekonomickým výsledkům (Lukášová & Nový, 2004).

Přínosy pro některé zainteresované skupiny organizace, v níž došlo k implementaci managementu kvality, přibližují Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) v tabulce č. 1.



Tabulka 1: Přínosy implementace managementu kvality pro některé zájmové skupiny

Zainteresaná strana	Očekávané přínosy
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšená včasnost dodávek,</li> <li>- zvýšená důvěra v dodavatele,</li> <li>- snížení nákladů na životní cyklus,</li> <li>- snížení objemu stížností a reklamací apod.</li> </ul>
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace,</li> <li>- lepší perspektivy na trzích,</li> <li>- jasné vymezení pravomocí a odpovědností,</li> <li>- vyšší transparentnost systému managementu apod.</li> </ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšené pracovní prostředí,</li> <li>- jasné vymezení odpovědností a pravomocí,</li> <li>- vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy,</li> <li>- zlepšená úroveň interní komunikace,</li> <li>- zlepšení v procesech řízení lidských zdrojů apod.</li> </ul>
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů,</li> <li>- dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli,</li> <li>- sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu kvality apod.</li> </ul>
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšená výkonnost organizací (tj. vyšší objem odvedených daní),</li> <li>- snižování nezaměstnanosti,</li> <li>- respektování legislativních požadavků,</li> <li>- snazší orientace při výběrových řízeních apod.</li> </ul>

Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008, s. 21)

Armstrong a Stephens (2008) jmenují čtyři problematické oblasti ve vazbě na management kvality, a sice uchování zájmu a tempa, utváření vhodných podmínek a formování chování podporujících zlepšování kvality, korigování nesouladu mezi zabezpečováním kvality a požadavky výroby či plnění dodávek, zajištění dodržování procesu.

### 2.3 Koncepce managementu kvality

Bednářová (2013) udává tři základní koncepce managementu kvality:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce norem ISO,
- koncepce TQM.

V literatuře od Nenadála, Noskiewičové, Petříkové, Plury a Tošenovského (2008) nebo Doležalové (2012) se můžeme místo koncepce podnikových standardů setkat s koncepcí odvětvových standardů, nicméně pojetí koncepce je shodné.

Modifikované členění vycházející z moderního řízení kvality podává Blecharz (2011), který hovoří o následujících přístupech managementu kvality:

- Ryze vlastní přístup související s velkými nadnárodními společnostmi, které dlouhodobě využívají svůj vlastní ověřený systém.
- Systém na bázi standardů zahrnující nejen normy ISO, ale i normy odvětvové využívané například v potravinářství či automobilovém průmyslu.
- Systém na bázi TQM, popřípadě na bázi jiné formy komplexního řízení kvality. Autor zmiňuje v této souvislosti japonské či americké pojetí TQM nebo evropský model EFQM.

### **2.3.1 Koncepce podnikových standardů**

Počátky koncepce podnikových standardů lze datovat do období 70. let 20. století, kdy začaly významné americké společnosti projevovat iniciativu, vyvolanou svou vnitřní potřebou, ve vytváření vlastních systémů kvality (Bednářová, 2013).

Bednářová (2013) zmiňuje v souvislosti s podnikovými standardy několik norem spjatých s automobilovým průmyslem. Konkrétně uvádí normu QS 9000, normu VDA a ISO/TS 16949. Spejchalová (2011) hovoří o třech přístupech, a sice Správné výrobní praxi (GMP), jež je využívána především ve farmacii, Správné laboratorní praxi (GLP) a takzvaném „systému kritických bodů“ (HCCP), jež je typický pro potravinářské odvětví.

Hutyra (2007) shrnuje základní charakteristiky podnikových standardů:

- Jsou určeny vždy pouze jednomu odvětví. Nemají tedy generický charakter.
- Jsou v souladu s normami ISO řady 9000, ale rozšiřují je o některé požadavky, které jsou nad jejich rámec.
- Vymezuji požadavky na systémy managementu kvality, které jsou specifické pro konkrétní odvětví.
- Ve své podstatě udávají náročnější požadavky nežli normy ISO řady 9000.

### 2.3.2 Koncepce norem ISO

Za vznikem norem ISO stojí Mezinárodní organizace pro normy ISO, která v roce 1987 poprvé uveřejnila soubor norem s označením ISO řady 9000, jež se věnovaly požadavkům na systémy řízení kvality. Dá se říci, že tyto normy vznikly jako reakce na vzrůstající globalizační trend tržního prostředí a velmi rychle se dostaly do povědomí podnikatelských subjektů po celém světě (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura & Tošenovský, 2008).

Normy ISO řady 9000 se díky své univerzálnosti a aplikační dostupnosti staly postupem času nejznámějšími a nejrozšířenějšími standardy v systémech managementu kvality (Váchal & Vochozka, 2013).

Pro veškeré normy ISO řady 9000 jsou typické tyto charakteristiky:

- Mohou být využity v podnicích různých velikostí bez ohledu na to, zdali jsou jejich výstupy hmotné výrobky či nehmotné služby.
- Fungují pouze na principu doporučení. Závazné se stávají až v případě, že se podnik sám zaváže k aplikaci jejich požadavků.
- Jsou součástí legislativy Evropské unie (Hutyra, 2007).

Doležalová (2012) k základním rysům norem ISO řady 9000 doplňuje, že se jedná jen o soubor minimálních požadavků, což se stalo podnětem pro rozvoj podnikových standardů v některých odvětvích.

Současné vysvětlení struktury norem ISO řady 9000 i s daty jejich posledních revizí vypadá dle Spejchalové (2014) takto:

- **ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality** – Základní principy a slovník.  
Obsahem této normy je definování základních pojmů a zásad v systémech řízení kvality.
- **ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality** – Požadavky.  
Norma ISO 9001 přináší důležité informace k zavádění systému managementu kvality a jeho případné certifikaci.

- **ISO 9004:2009 Řízení udržitelného úspěchu organizace** – Přístup managementu kvality.

Hlavní zaměření této normy je zlepšování v systémech managementu kvality. Slouží podnikům, které již přijaly a certifikovaly normu ISO 9001 a je v jejich zájmu nadále se zlepšovat.

- **ISO 19011:2011 Směrnice pro auditování systémů managementu.**

Prioritním uživatelem normy ISO 19011 jsou certifikační společnosti. U ostatních společností může být využita jako vodítko pro realizaci interních auditů.

Veber (2007) shledává za stěžejní normu ISO 9001. Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) považují tuto normu za klíčovou zejména z pohledu podniků usilujících o certifikaci systému managementu kvality, jelikož je jako jediná z uvedených norem pro certifikaci rozhodující. Zároveň však upozorňují na to, že se podniky dostatečně nevěnují zbývajícím normám.

### **2.3.3 Koncepce TQM**

TQM neboli Total Quality Management je v překladu do českých ekvivalentů označován jako „komplexní řízení kvality“ či „totální řízení kvality“.

Dahlgaard, Kristensen a Khanji (2002) využívají k definování Total Quality Managementu následující hierarchické odvození:

1. Kvalita – neustálé uspokojování zákaznických očekávání,
2. „Totální kvalita“ – dosahování kvality s nízkými náklady,
3. TQM – dosahování totální kvality skrze zapojení všech.

Lang (2005) vytyčuje Total Quality Management jako metodu řízení organizace postavenou na součinnosti všech členů organizace, přičemž za základní kámen je považována kvalita. Uspokojení potřeb zákazníků přináší organizaci nejen dlouhodobé úspěchy na trzích, ale i tvorbu užitku pro členy organizace a společnost jako celek. Jinou definici nabízí Hutyra (2007), který říká, že TQM představuje jakousi filozofii řízení v moderním pojetí. Označuje ho také jako nejnáročnější z uvedených tří koncepcí

systemu managementu kvality. V organizacích je TQM uskutečňován skrze různé modely. Pro evropské prostředí je příznačný model EFQM Model Excellence.

Bagad (2008) přirovnává TQM ve volném překladu z anglického jazyka k „cestě“. Cestě ve smyslu jak dostat stále se zvyšujícím požadavkům zákazníků při současném dodržení neustálého pokroku ve všech aspektech jednotlivých procesů organizace.

## **2.4 Systém managementu kvality v souladu s normami ISO řady 9000**

Jak již bylo vysvětleno v kapitole 2.3.2., klíčovou normou je, zejména z pohledu organizací, norma ISO 9001. Norma ISO 9001 obsahuje osm kapitol, z nichž jsou pro aplikaci systému managementu kvality v podniku podstatné kapitoly čtyři až osm (Spejchalová, 2014).

Konkrétní znění stěžejních kapitol normy ČSN EN ISO 9001:2009 je takovéto:

4. Systém managementu kvality
5. Odpovědnost managementu
6. Management zdrojů
7. Realizace produktu
8. Měření, analýza a zlepšování

Lukášová a Nový (2004) poukazují na neúčinnost systémů řízení kvality v souvislosti s normou ISO 9001 u některých českých i zahraničních společností. Důvod shledávají v pouze povrchním a formálním přístupu k managementu kvality, kdy organizace usilují jen o formální získání certifikace ISO v její administrativní podobě, nikoliv o skutečné naplňování obsahu jednotlivých norem po stránce neformální.

Obdobně se vyjadřuje i Blecharz (2011), podle kterého jsou certifikáty normy ISO 9001 v České republice udělovány, aniž by certifikované organizace prokázaly dostatečné plnění požadavků na systém řízení kvality. Motivace těchto organizací k získání certifikátu vyplývá pouze z vidiny udržení nebo získání nových zákazníků.

Přijetí zásad a požadavků vyplývajících z norem ISO řady 9000 však organizaci může přinést mnohé výhody nejen pouhý certifikát. Doležalová (2012) uvádí celou řadu těchto přínosů. Pro znázornění lze uvést například:

- vylepšení image organizace a pozice mezi konkurenty,
- podnik se stává transparentnějším pro zákazníky, vlastníky, vedení i pracovníky,
- růst důvěry u široké veřejnosti i státních kontrolních institucí,
- výhodnější postavení organizace na národních a mezinárodních trzích,
- zkvalitnění systému managementu, propracovanější organizační struktura.

Základní principy managementu kvality může potenciální uživatel nalézt v normě ČSN EN ISO 9000:2006. Jedná se o tyto:

- **zaměření na zákazníka,**

Za zákazníky považuje Nenadál (2004) interní zákazníky, zprostředkovatele, externí zákazníky a konečné uživatele. V rámci principu zaměření na zákazníka by měl podnik usilovat o naplnění přání a potřeb všech čtyř uvedených skupin zákazníků, čímž docílí jejich uspokojení a získá jejich loajalitu.

- **vedení a řízení lidí, respektive zaměstnanců,**

Vedoucí pracovníci musí vést jimi řízenou organizaci tím způsobem, aby došlo k naplnění stanovených záměrů společnosti jako celku při současném zapojení všech podřízených pracovníků (Veber, 2007).

- **zapojení pracovníků,**

Nenadál (2004) konstatuje, že aktivita a moudrost zaměstnanců představuje pro podnik největší bohatství. Zaměstnancům zapojených do všech podstatných činností podniku vzrůstá nejen sebevědomí, ale i pocit odpovědnosti za svou práci i za výsledky celého podniku.

- **procesní přístup,**

Vyleťal (2008) uznává, že jsou-li potřebné zdroje a činnosti spravovány jako proces, požadovaných výsledků je dosahováno efektivněji. Jelikož definice procesu uvedená v normě ČSN EN ISO 9000:2006 je poměrně stručná, lze uvést například definici od Janišové a Křivánka (2013, s. 127), která zní: „*Proces je definovaný sled opakujících se*

*činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti. “*

Procesy uskutečňované v organizaci člení Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) na hlavní, podpůrné a řídicí. Hlavní procesy jako jediné tvoří přidanou hodnotu produktu. Podpůrné procesy jsou nezbytné k zajištění správné funkčnosti hlavních procesů. Řídicí procesy jsou uskutečňovány se záměrem utvoření adekvátního prostředí pro předešlé dva procesy.

- **systémový přístup k managementu,**

Systémovému přístupu k managementu navazujícímu na zmiňovaný procesní přístup se věnuje mimo jiné i Hutýra (2007), podle kterého identifikace, porozumění a řízení vzájemně propojených procesů do systému vede k efektivnějšímu a účinnějšímu naplňování ustanovených cílů organizace.

- **neustálé zlepšování,**

V organizaci musí docházet k neustálému zlepšování nejen na úrovni jednotlivých procesů, ale i na úrovni managementu kvality jako celku. Jako podklad pro odhalení možností neustálého zlepšování slouží informace získané z politiky kvality dané organizace, jí ustanovených cílů kvality, auditů, analýzy procesů nebo třeba přezkoumání vedením (Blecharz, 2011).

- **přístup k rozhodování opírající se o fakta,**

Princip přístupu k rozhodování založeného na faktech se jednoznačně váže pojem objektivita. K objektivnímu rozhodnutí lze dojít jen za pomoci příhodných dat a informací získaných při procesu měření v systémech managementu kvality (Nenadál, 2004).

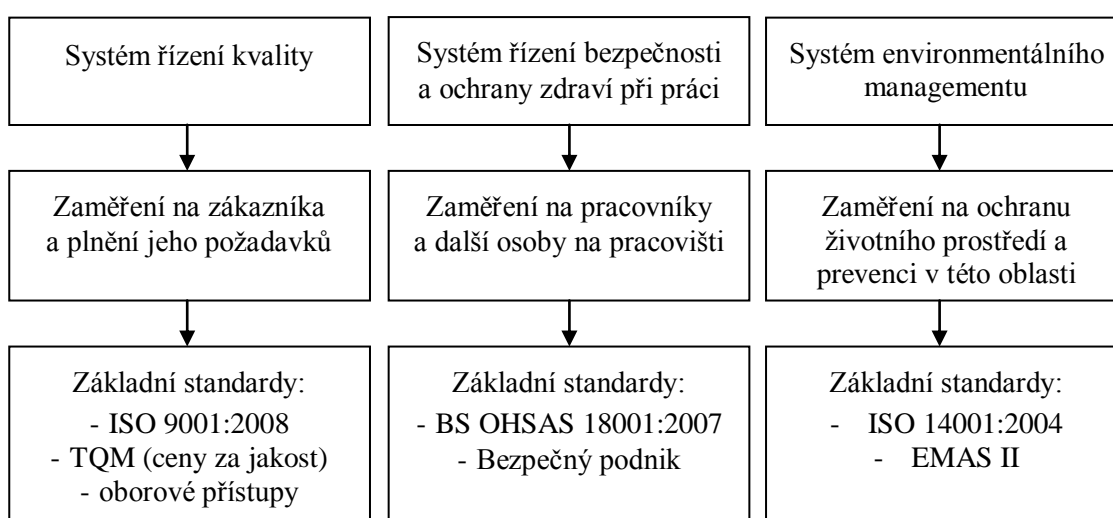
- **vzájemně užitečné dodavatelské vztahy.**

Princip vzájemně prospěšných dodavatelských vztahů velmi dobře vystihuje zásada win-win, tedy princip, kdy obě strany vítězí a žádné straně není způsobena újma (Spejchalová, 2011). Hutýra (2007) dodává, že pro efektivní fungování organizace ve smyslu principu vzájemně prospěšných dodavatelských vztahů je nutné vybudovat partnerství postavené na vzájemné důvěře, sdílení informací a integraci.

## 2.5 Integrovaný systém řízení

Integrovaný systém řízení lze definovat jako společné zavedení a udržování určitého počtu systémů řízení. Nejčastěji se jedná o kombinaci systému managementu kvality, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z pohledu standardů dochází k propojení norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008 (Váchal & Vochozka, 2013). Zaměření jmenovaných systémů včetně jejich výchozích standardů vyobrazuje schéma č. 2.

Schéma 2: Zaměření a standardy jednotlivých manažerských systémů



Zdroj: Spejchalová (2014, s. 17)

Výhodu propojení systému managementu kvality, managementu environmentu a systému péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci do integrovaného systému managementu spatřují Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) zejména v hospodárnosti, která se odvíjí od sjednocené dokumentace, jednotného řízení a prověřování všech tří uvedených systémů.

Že je ekonomické hledisko nejsilnějším důvodem k zavádění integrovaného systému řízení potvrzuje i Veber (2010), což podle autora vyplývá zejména ze společného uplatňování některých požadavků. Konkrétně hovoří například o společné politice, společném právním registru, společné příručce či společném vedoucím pracovníkovi, který je kompetentní ke všem integrovaným systémům. Některé požadavky vyplývající z konkrétního systému však mohou být natolik specifické, že je nelze integrovat.



Uspořeni peněžních prostředků, účinné sladění činností společnosti, tvorba příhodného prostředí a nástrojů sloužících k uskutečnění zvolené strategie a záměrů top managementu, zřetelné vymezení pravomocí a odpovědností, efektivní zacházení s odpady, ponížení počtu úrazů souvisejících s výkonem práce, předcházení eventuálním haváriím. To je výčet některých z přínosů integrovaných systémů managementu, které ve své publikaci uvádějí Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008).

V roce 2015 se očekávají některé změny související s revizí všech standardů, které byly v této kapitole charakterizovány. Dojde ke sjednocení základních požadavků a také samotného textu jednotlivých norem. Větší prostor bude nově věnován rizikům. Ke změnám dojde také v rámci dokumentace. Ta by již neměla být pro organizace tolik zatěžující. Za nepochybně radikální změnu lze považovat neexistenci jedné odpovědné osoby za všechny složky integrovaného systému řízení. Nově bude tato odpovědnost rozprostřena mezi všechny manažery dané organizace (Spejchalová, 2014).

## **2.6 Dokumentace v systémech managementu kvality**

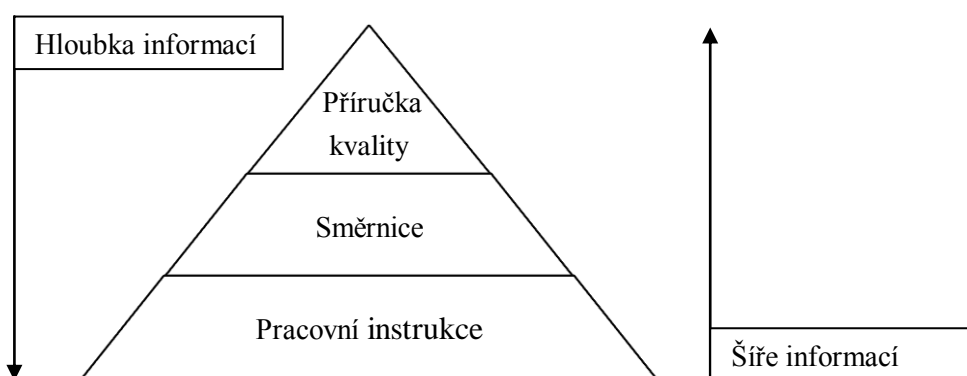
Dokumentem se ve smyslu normy ČSN EN ISO 9000:2006 rozumí informace s jejím podpůrným médiem. Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) poznamenávají, že uplatnění jakékoliv koncepce managementu kvality s sebou přináší notné nároky na spravování dokumentů a záznamů.

Nutné složky dokumentace při respektování požadavků ČSN EN ISO 9001:2009 jsou tyto:

- dokumentovaná prohlášení o politice kvality,
- příručka kvality,
- dokumenty a záznamy vyžadované normou,
- dokumenty nutné k zabezpečení efektivního plánování, fungování a řízení procesů dané organizace.

Ve většině literárních zdrojů se v souvislosti s dokumentací v systémech managementu kvality vyskytuje různě modifikované pyramidní vyjádření tradiční struktury dokumentace. Blecharzovo (2011) pojetí prezentuje schéma č. 3.

Schéma 3: Hierarchické uspořádání dokumentů v systémech managementu kvality



Zdroj: Blecharz (2011, s. 29)

**Příručku kvality** charakterizují například Singhal a Singhal (2012) nebo Hruška (2000). Uvedení autoři se shodují, že tento základní písemně zpracovaný dokument osvětluje fungování managementu kvality v dané konkrétní organizaci. Vzhledem k absenci obecného předpisu příručky kvality je její podoba vždy ojedinělá a odráží specifické požadavky té které organizace. Tricker (2010) doplňuje, že příručku kvality lze rovněž chápat jako zdroj informací, na základě kterých může zákazník formovat svou důvěru v zavedený a udržovaný systém managementu kvality dané organizace.

Podle Bradíka a Novotného (2003) by každá příručka kvality měla zahrnovat název, předmět a rozsah aplikace, obsah, všeobecné informace ohledně organizace a příručky samotné, politiky a na ní navazujících cílů kvality, organizační struktury, vymezení pravomocí a odpovědností, charakteristiky procesů a dokumentovaných postupů, které dané procesy detailněji přibližují.

Druhou vrstvou pyramidy reprezentují směrnice. Směrnice jsou interními dokumenty, které se zabývají vždy určitým procesem nebo činností. V praxi se tak můžeme setkat se směrnici pro zásobování, skladování nebo monitorování (Veber, 2010).

Základem pro celý systém managementu kvality je důkladně propracovaná nejnižší úroveň zastoupená pracovními instrukcemi. Pracovními instrukcemi mohou být různé technologické či kontrolní postupy (Bednářová, 2013).

Někteří autoři přidávají k uvedené pyramidě ještě jednu úroveň dokumentace, která bývá znázorňována bez připojení pod samotnou pyramidou. Veber (2010) ji nazývá dokumentací externího původu. Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) odlišně u této skupiny hovoří o záznamech a dokumenty z vnějších zdrojů zahrnují společně s pracovními instrukcemi do nejnižší části pyramidy. Záznam definuje ČSN EN ISO 9000:2006 jako dokument obsahující konkrétní výsledky či důkazy o vykonaných činnostech.

Kromě hierarchického členění dokumentů pracuje Bednářová (2013) také s dělením dokumentů:

- a. dle místa původu, kde hovoří o interních (např. zákony, standardy, dodavatelské faktury) a externích dokumentech (např. dokumentované postupy, plány),
- b. dle rozsahu použití, v rámci kterého lze rozlišovat obecný typ dokumentů (např. zákony, strategické plány, podnikatelský záměr) a specifický typ dokumentů. Specifické dokumenty se vztahují ke konkrétnímu místu, času a osobě. Jedná se např. o výrobní příkazy nebo výkresy.

Rozsah dokumentace ovlivňuje hned několik kritérií. Bradík a Novotný (2003) hovoří o typu a velikosti organizace, náročnosti procesů, požadavcích předpisů a zákazníků a způsobilosti zaměstnanců.

U veškeré dokumentace musí být specifikována doba platnosti, místo využití daných postupů a pravidla pro schvalování a revidování. Zároveň musí pravidelně docházet k přezkoumávání a případnému aktualizování kompetentní osobou (Blecharz, 2011).

Přínosy výše vysvětlené dokumentace shrnuje Veber (2010) do tří bodů:

- využití jednotných postupů pro opakující se činnosti,
- zprůhlednění realizovaných činností a procesů,
- zachování know-how podniku v dokumentované podobě.

## 2.7 Ekonomické souvislosti kvality

Současný zákazník se při uvažování o koupi produktu v mnoha případech stále ještě orientuje jen na základě pořizovací ceny. To staví do nevýhodné pozice všechny podniky orientované na kvalitu. Jejich příležitost přichází společně s dobře informovaným spotřebitelem, pro kterého už cena není jediným kritériem při svém rozhodování (Blecharz, 2011).

Polemika mezi cenou a kvalitou v zásadě doprovází celou tuto kapitolu. Některá ekonomická východiska již byla nastíněna v rámci kapitoly č. 2.2.2 a č. 2.2.3. Mnoho autorů, uvést lze například Bartese (2007), hovoří v souvislosti s ekonomikou kvality o těchto třech oblastech nákladů:

- náklady na kvalitu na straně výrobce,
- náklady na kvalitu na straně uživatele,
- celospolečenské náklady na kvalitu.

Tato část práce bude s ohledem na návaznost k vlastní části práce věnována především nákladům na kvalitu na straně výrobce/poskytovatele služeb.

Pro sledování nákladů na kvalitu u výrobce je možné využít hned několika modelů. Bednářová (2013) zmiňuje model PAF a jeho rozšířenou verzi, model COPQ, model procesních nákladů a model snižování výdajů skrze Taguchiho metody.

Nejhojněji je využíván model PAF, jehož název vznikl dle počátečních písmen anglických slov „prevention“, „appraisal“ a „failure“. Zaměřený je na čtyři skupiny nákladových položek:

- **náklady na interní vady** – náklady na interní vady vzniklé přímo v podniku, jež nebyly objeveny před předáním zákazníkovi,
- **náklady na externí vady** – náklady vynaložené na stažení vadných produktů, reklamace, servis atd.,
- **náklady na prevenci** – náklady spojené se zlepšováním, náklady na vzdělání aj.,
- **náklady na hodnocení** – náklady na certifikaci výrobků, kontrolní laboratoře atd. (Malach, 2005).

Zkoumání nákladů souvisejících s kvalitou je podstatné z hlediska získání informací o tom, kolik finančních prostředků společnost vynaložila na dosažení požadované kvality, potažmo na nevyhovující kvalitu (Šoljaková, 2003).

Každý manažer zabývající se systémem managementu kvality musí v první řadě porovnat náklady na zavedení a udržování jmenovaného systému s přínosy, jež plynou z implementace takového systému řízení u dané konkrétní organizace. Náklady vynaložené na zavedení a udržování systému řízení kvality lze do velké míry evidovat v rámci detailní evidence nákladů, například v rámci manažerského účetnictví. Mnoho nepřímých nákladů v této oblasti je však obtížně vyčíslitelných (Spejchalová, 2014). Obdobně se vyjadřuje také Veber (2000), který konstatuje, že některé nákladové položky ve vazbě na systém řízení kvality nejsou součástí standardních účetních evidencí a jejich zachycení je tedy nezbytné realizovat prostřednictvím operativních evidencí.

## **2.8 Audity v systémech managementu kvality**

V obecné rovině Králíček a Molín (2014) definují audit jako proces, prostřednictvím kterého jsou nezávislou osobou ověřovány jakési skutečnosti. V konkrétní souvislosti s managementem kvality definuje audit norma ČSN EN ISO 9000:2006 jako: *„systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu (důkazu z auditu) a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria (kritéria auditu).“*

Ve spojitosti s audity v systémech managementu kvality je nutné zmínit taktéž normu ČSN EN ISO 19011:2012 poskytující návod na provádění interních i externích auditů a zmiňující informace k osobě samotného auditora. Tato norma slouží rovněž jako podklad pro provádění auditů v systémech environmentálního managementu. Mezi uživatele normy ISO 19011 lze řadit nejen auditory, ale i subjekty zavádějící systémy managementu kvality, popř. systémy environmentálního managementu (Bednářová, 2013).

Vybrané základní pojmy vztahující se k auditům definuje norma ČSN EN ISO 19011:2012 následovně:

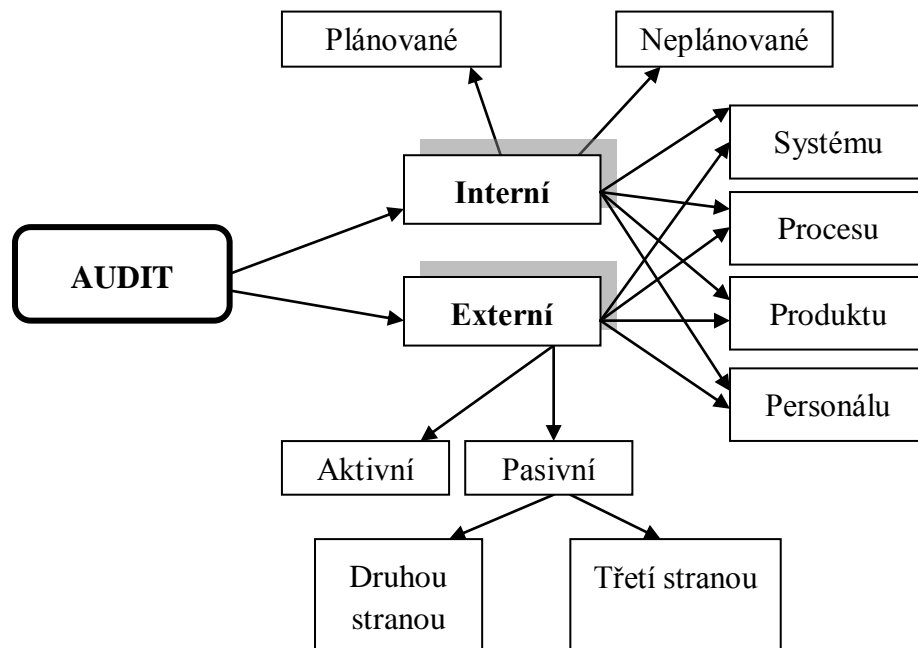
- **Program auditu** – Programem auditu se rozumí jeden či více auditů plánovaných na dané časové období pro určitý specifický záměr.
- **Kritéria auditu** – Kritéria auditu zahrnují veškeré dílčí politiky, postupy a požadavky, které slouží jako základ.
- **Důkaz z auditu** – Za důkazy z auditu lze považovat záznamy, konstatování skutečnosti či jiné informace mající vztah ke kritériím auditu a je možné je ověřit.
- **Zjištění z auditu** – Zjištěními z auditu jsou výsledky hodnocení nashromážděných důkazů z auditu dle kritérií auditu.
- **Závěr z auditu** – Závěrem z auditu se rozumí výstup z auditu uvedený týmem auditorů po posouzení cílů auditu a zjištění z auditu.

Veber (2010) nahlíží na audity jako na specifický způsob kontrolních aktivit. Autoři Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) považují audit v jeho interní podobě za nejhojněji využívanou formu kontroly systémů managementu kvality v podniku. Bradík a Novotný (2003) shledávají audit nejdůležitějším způsobem hodnocení managementu kvality. Dalšími způsoby mohou být přezkoumání nebo sebehodnocení.

Existuje mnoho důvodů zdůrazňujících, proč jsou audity důležité a nezbytné. Zaprvé, jakýkoliv systém je ovlivňován změnami v okolí podniku, například vývojem technologií. Pro udržení konkurenční výhody tak musejí být procesy i v rámci managementu kvality průběžně kontrolovány. Zadruhé, systém sám o sobě není cílem. Představuje pouze cestu k jeho dosažení. Podstatné je, zdali jsou vykonávané činnosti v souladu s daným systémem. Případné nesrovnalosti by měly být auditem odhaleny a mělo by dojít k navržení nápravných prostředků. Zatřetí, audit napomáhá k usměrňování lidské činnosti žádoucím směrem (Thorpe & Sumner, 2004).

Hutyra (2007) shledává úlohu auditu zejména v objevování příležitostí ke zlepšování. Tentýž autor uvádí také dělení auditů vyobrazené níže.

Schéma 4: Hierarchické uspořádání dokumentů v systémech managementu kvality



Zdroj: Hutýra (2007, s. 156)

Ze schématu č. 4 je jasně patrné elementární členění auditů na externí a interní audity. Odůvodnění uvedeného členění se ovšem v odborné literatuře liší. Většina autorů, stejně tak jako například Veber (2010), posuzuje externí a interní audity dle toho, zda realizátor auditu pochází z vnitřního či vnějšího prostředí podniku. Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) uvádějí druhý pohled, který vychází spíše z toho, kdo je uživatelem závěrů získaných při provádění auditu. O interní audity se jedná v případě, kdy uživatelem závěrů je samotný podnik v čele s vedením společnosti, a o externí audity, pokud slouží k účelům dalších subjektům (např. certifikačních orgánů, odběratelů nebo dodavatelů atd.).

Z hlediska objektu zkoumání lze podle Vebra (2007) audit dále dělit na audit systému managementu kvality jako celku, audit konkrétních výrobků či služeb a audit procesů. V některých publikacích je uveden ještě čtvrtý druh auditů, a sice audit pracovníků. S tímto rozšířeným dělením pracuje například Piskáček, Kašová a Zmatlík (2001).

Seznámení s cíli auditů kvality v obecné rovině poskytuje Dvořáček (2003). Jmenuje následující:

- vymezení účinnosti zavedeného systému managementu kvality s akcentem na plnění cílů v rámci kvality,
- prokázání shody/neshody,
- potvrzení správného dodržování legislativních požadavků,
- podněcování dalšího rozvoje systému kvality,
- obdržení podkladů nutných ke zhodnocení systému kvality,
- ověření některých rysů produktu jako je jeho bezpečnost, výkonnost či spolehlivost,
- získání certifikátu systému managementu kvality.

### **2.8.1 Interní audit**

O interním auditu hovoří okrajově norma ČSN EN ISO 9001:2009, která zdůrazňuje nutnost pravidelného a plánovaného provádění interních auditů za účelem odhalení, zdali systém managementu kvality:

- odpovídá plánovaným činnostem (tzn. plánování realizace produktu), požadavkům citované normy a v neposlední řadě také požadavkům na systém managementu kvality ustanovených samotnou organizací,
- je využíván i udržován efektivně.

Kožíšek a Stieberová (2010) upozorňují, že program každého konkrétního auditu musí odpovídat současné situaci v podniku a musí zohledňovat důležitost procesů a odpovídajících oblastí. Opomenuty nesmějí být také východiska z předešlých auditů. Interní auditoři by se měli zabývat například příležitostmi k neustálému zlepšování, využíváním informačních technologií, efektivním nakládáním s disponibilními zdroji, analýze nákladů na kvalitu atd.

Pro zaručení efektivnosti interních auditů je nutné, aby si dle Weinsteina (1997) organizace pokládaly například tyto otázky:

- Je celý systém managementu kvality auditován alespoň v ročních cyklech?
- Jsou priority auditu postaveny na rizicích, předchozích problémech a výsledcích předešlých auditů?



- Ověřují audity, zdali zavedená politika a postupy směřují k dosažení cílů systému managementu kvality?
- Jsou auditoři u dané oblasti nezávislí?
- Jsou součástí reportu z auditu nedostatky, jejich důvody a nápravná opatření?

Mišík (2013) se věnuje stanovování cílů na základě interních auditů, jak to také norma ISO 9001 vyžaduje. Autor naráží na skutečnost, že někteří interní auditoři definují cíle velmi nespécificky. Snaží se tak pouze dodržet požadavek, který jim tato norma přikazuje. Nezamýšlejí se hlouběji nad tím, co by vedlo ke zlepšení v podniku.

### **2.8.2 Externí audit**

Dělení externích auditů dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 na audity „druhou stranou“ a „třetí stranou“ používá většina autorů. Pracuje s ním například Bednářová (2013) nebo Nenadál, Noskíevičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008).

#### **Audity druhou stranou**

Audit prováděný druhou stranou realizuje zákazník, popřípadě osoba či organizace jím pověřená. Uskutečňuje se v případech, kdy zákazník vyžaduje přezkoumání systému řízení kvality dodavatele. Jedním z důvodů může být ověření formálně uvedených způsobů řízení kvality v podobě doložené dokumentace se skutečně zavedenými systémy managementu kvality v daném podniku (Bradík & Novotný, 2003).

Někteří autoři, uvést lze například Dvořáček (2003), používají ve svých publikacích synonymní pojmenování auditu dodavatele, a sice zákaznický audit. Dvořáček (2003) uvádí, že zákaznický audit utváří lepší dodavatelsko-odběratelské vztahy. Souhrnně tento autor spatřuje tři výhody zákaznického auditu:

- směřuje k záruce dobré kvality nakupovaného zboží,
- poskytuje záruku spolehlivosti partnera,
- stává se vhodným podkladem pro nepřetržité vylepšování a optimalizaci dodávek.

Dodavatel by měl dle Dvořáčka (2003) od zákazníka včas obdržet informace ohledně:

- navrhovaného data uskutečnění auditu,
- oblastí zaměření auditu,
- kritérií, kterými se bude audit řídit,
- jmen členů prověřujícího týmu.

Naopak zákazník může před realizací auditu od dodavatele požadovat zaslání vyplněného dotazníku zaměřeného na systém řízení kvality dodavatele, kopii příručky kvality, smlouvu zabývající se kvalitou dodávek a jiné (Dvořáček, 2003).

Záměrem auditu dodavatele je zvážit schopnost dodavatelů dostát vymezeným požadavkům a provést vhodný výběr takového dodavatele. Obdobně funguje také audit odběratele. Odlišné je pouze, jestli organizace vystupuje v pozici prověřovaného či prověřujícího (Veber, 2004).

Zákaznické audity úzce souvisejí s hodnocením dodavatelů. Neobejdou se tedy bez efektivní komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem (Bednářová, 2013).

### **Audity třetí stranou**

Audity třetí stranou uskutečňují externí nezávislé organizace splňující předepsané požadavky a disponující oprávněním k výkonu hodnocení systémů managementu kvality. Audity třetí stranou bývají prováděny zejména za účelem obdržení certifikátu o souladu systému managementu kvality s požadavky konkrétní normy (Bradík & Novotný, 2003).

Bartes (2007) detailněji popisuje tři nejvýznamnější fáze auditu při certifikaci. V první fázi dochází k porovnávání požadavků stanovených normami ISO s firemní dokumentací zastoupenou zejména příručkou kvality. V případě shledání nedostatků je s nimi certifikovaná společnost obeznámena a jsou jí dány termíny na nápravu. Ve druhé fázi certifikující společnost prověřuje soulad mezi doloženou firemní dokumentací a skutečným děním v podniku. O případném nesouladu je opět uvědoměno vedení společnosti. V závěrečné třetí fázi jsou posuzována provedená nápravná opatření. Rozhoduje se o přidělení certifikátu. Certifikát je udělován s platností na tři roky. Každý rok dochází u certifikované organizace ke kontrolnímu auditu

prověřujícím, zdali nedošlo ke změnám, které by certifikující společnost opravňovaly k odebrání certifikátu.

Důvody usilování o certifikát jsou podle Bartese (2007) tři:

- Doložení certifikace se dožaduje zahraniční odběratel.
- Vedení společnosti na základě vlastních pohnutek došlo k názoru, že je třeba usilovat o certifikaci.
- Organizace v rámci svého společného podnikání se zahraniční osobou usiluje o sjednocení dokumentace.

Wealleanse (2005) dodává, že nejčastějším a rozhodujícím faktorem pro certifikaci systému managementu řízení v mnoha společnostech je skutečnost, že jeden či více významných zákazníků dané společnosti tuto certifikaci požaduje.

## **3 CÍL A METODIKA PRÁCE**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza současné situace v systému řízení kvality. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému.

### **3.2 Struktura práce**

Práce obsahuje čtyři základní okruhy:

#### **1. část: Studium odborné literatury.**

Literární část práce sestavená na základě studia odborné literatury je věnována obecnému vymezení systémů managementu kvality s bližším zaměřením na normy ISO řady 9000. Dále je v práci poskytnut literární podklad k tématům ekonomika kvality, dokumentace v systémech managementu kvality a integrovaný systém řízení. Zásadní je pro návaznost na vlastní část práce rovněž důkladné zpracování teoretických východisek pro proces auditování v systémech managementu kvality.

#### **2. část: Charakteristika vybraného podniku.**

Podnikatelský subjekt, který je autorkou zvolen k analýze zavedeného a udržovaného systému managementu kvality, je charakterizován za pomoci sedmi základních charakteristik. Jedná se konkrétně o tyto charakteristiky, jež jsou v této části práce detailněji rozpracovány a rozvíjeny:

- předmět podnikání,
- geografická oblast působení,
- vznik společnosti,
- právní forma podnikání,
- počet zaměstnanců,
- organizační struktura,
- základní ekonomické ukazatele.

K základní ekonomické charakteristice společnosti byly zvoleny čtyři ukazatele, které lze nalézt ve výkazech zisků a ztrát. Jedná se o úroveň tržeb, přidané hodnoty, osobních nákladů a provozního zisku.

Účetní období ve zvolené společnosti nekorresponduje s kalendářním rokem. Podnik využívá účetního období ve formě hospodářského roku počínajícího k 1. 4. a končícímu k 31. 3. Sledovány jsou údaje k posledním pěti účetním obdobím počínaje účetním obdobím 2010/2011.

### **3. část: Analýza současné situace v systému řízení kvality.**

Zde dochází k přiblížení implementovaného systému kvality u vybrané konkrétní organizace. Analyzované jsou především oblasti nezbytné k pochopení způsobu zabezpečování systému řízení kvality u dané obchodní korporace. Objasněn je v první řadě samotný postoj vedení společnosti k systému managementu kvality, popř. k celému integrovanému systému řízení. Následuje přiblížení politiky, cílů a procesu plánování ve vztahu k managementu kvality. Nechybí charakteristika řízení a struktury dokumentace či charakteristika řízení procesů. Prostor je dán rovněž problematice auditů v systémech managementu kvality. Klíčová je taktéž kapitola věnovaná ekonomice kvality se zaměřením na náklady na kvalitu na straně výrobce/poskytovatele služeb.

### **4. část: Návrhy na zlepšení současné situace.**

Vlastní část práce je zakončena stěžejní částí této práce, a sice představení výsledných návrhů na zlepšení, jež by analyzovaná společnost v případě svého zájmu mohla aplikovat na současně zavedený a udržovaný systém řízení. Při sestavování návrhů byl kladen důraz na dodržení základních principů managementu kvality. Veškeré návrhy jsou koncipovány se záměrem zkvalitnění poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti.

### 3.3 Zdroje dat a použité metody

Teoretická část práce byla vypracována za pomoci dostupných literárních pramenů, odborných periodik a okrajově bylo využito také internetových zdrojů. Osvojeny byly poznatky nejen z českojazyčných zdrojů, ale i ze zahraničních zdrojů v anglickém jazyce. Přehled všech použitých pramenů je uveden v seznamu použité literatury v zadní části práce.

Základem pro tvorbu vlastní části práce se staly jak primární zdroje dat získané hloubkovými částečně řízenými individuálními rozhovory se zaměstnanci a představiteli vedení společnosti, tak i sekundární zdroje dat reprezentované interními materiály společnosti či veřejně dostupnými materiály. Jedná se o kvalitativní výzkum.

Základní povědomí o společnosti a jejím implementovaném systému řízení získala autorka prostřednictvím **analýzy dokumentů**. Čerpáno bylo zejména z příručky ISŘ, jednotlivých technicko-organizačních postupů včetně jejich příloh a materiálů vypracovaných vedením společnosti či manažerem ISŘ. Doplnkovými sekundárními zdroji dat byly výkazy zisků a ztrát.

Za stěžejní zdroj dat jsou považovány **polostrukurované rozhovory** s vedením společnosti a manažerem ISŘ, na základě kterých byly objasněny a hlouběji analyzovány informace získané z výše uvedených dokumentů. Některé konkrétní otázky z rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 8.

Práci průřezově doplňují tabulky, grafy a schémata vytvořená v počítačovém programu Microsoft Word a Microsoft Excel.

### 3.4 Analyzovaný subjekt

Pro účely zpracování vlastní práce je vybrán podnikatelský subjekt s názvem GEFOS inženýring, s.r.o. působící v Jihočeském kraji. Co do obratu i počtu zaměstnanců se řadí mezi malé podniky.

GEFOS inženýring, s.r.o. v tuto chvíli nedisponuje vlastní certifikací systému řízení kvality, ale je zahrnut do skupinové certifikace na jméno mateřské společnosti GEFOS, a.s. Z tohoto důvodu jsou zmíněné subjekty v některých kapitolách této práce propojovány.

## **4 VLASTNÍ PRÁCE**

### **4.1 Charakteristika společnosti GEFOS inženýring, s.r.o.**

GEFOS inženýring, s.r.o. lze z hlediska předmětu podnikání řadit k jedněm z nejvýznamnějších společností v Jihočeském kraji. Své obchodní partnery nachází mezi soukromými subjekty i ve sféře státní správy a samosprávy. Spolupráci v minulosti navázal například se skupinami ČEZ či E.ON, společnostmi ČEPS, a.s. nebo TENZA, a.s. a ze státní sféry například s podnikem Povodí Vltavy, s. p.

#### **Základní identifikační údaje**

*Název:* GEFOS inženýring, s.r.o.

*Sídlo:* Plánská 1854/6, 370 07, České Budějovice

*IC/DIČ:* 25166891/ CZ25166891

*Právní forma:* Společnost s ručením omezeným

*Základní kapitál:* 100 000,- Kč

Společnost vznikla 18. 9. 1997 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích. Jediným společníkem, mateřskou společností, je společnost GEFOS, a.s. sídlící v Praze.

#### **4.1.1 Předmět podnikání**

Mateřská společnost GEFOS, a.s. nabízí svým klientům komplexní služby v oblasti geodézie, geoinformačních systémů, katastru nemovitostí a fotogrammetrii. Z hlediska počtu zaměstnanců, ročního obrátu i praktické a obchodní činnosti je jedním z největších subjektů působících v daném oboru na území České republiky. K 1. 1. 2016 zaměstnával GEFOS, a.s. 165 zaměstnanců. Na našem území rovněž figuruje jako výhradní zástupce švýcarské společnosti Leica Geosystems AG. Pro tento zahraniční podnik zabezpečuje prodej a servis zeměměřických a fotogrammetrických přístrojů a systémů.

Prostřednictvím dceřiných podniků působí GEFOS, a.s. i za hranicemi České republiky. Stálé zázemí má na Slovensku a v Polsku. Na Slovensku sídlí GEFOS Slovakia, s.r.o. a v Polsku GEFOS Polska Sp. z o.o.

Samotná společnost GEFOS inženýring, s.r.o. poskytuje taktéž široké portfolio služeb. Shrnují je následující kategorie:

- **projektová činnost ve výstavbě** – příprava dokumentace pro územní řízení, pro stavební řízení, dokumentace pro provedení stavby,
- komplexní inženýrská činnost včetně **koordinátora BOZP a PO při projekci i realizaci stavby, technický dozor investora**, autorský dozor,
- **geologie, zeměměřičství, právní vztahy k nemovitostem** (tvorba kupních smluv, smluv o smlouvách budoucích, smluv na věcná břemena, jednání s vlastníky pozemků, vklady smluv do katastru nemovitostí, tvorba daňových přiznání, znaleckých posudků, prohlášení vlastníka bytové jednotky, právní konzultace, ...)
- **realitní činnost, facility management.**

#### **4.1.2 Historie společnosti**

Předmět podnikání společnosti GEFOS inženýring, s.r.o., stejně tak i její název, byl v průběhu jejího působení několikrát změněn. Založena byla pod názvem GEFOS-AIR, s.r.o. O dva roky později byla přejmenována na GEFOS-TRADE, s.r.o. a zároveň došlo v témže roce ke změně jednatele. Rok 2011 byl významný z hlediska rozšíření předmětu podnikání a opět došlo ke změně v pozici jednatele. Důležitým časovým mezníkem byl rok 2013, kdy společnost obdržela svůj současný název.

Poskytované služby se odvíjely dle aktuálních požadavků a možností trhu. Mezi lety 1998 až 2007 měla společnost pouze jediného zaměstnance, který zajišťoval jen správu budovy. Zlomovým byl rok 2008, kdy společnost uspěla ve výběrovém řízení významné české společnosti. Tento úspěch nastartoval její další růst.

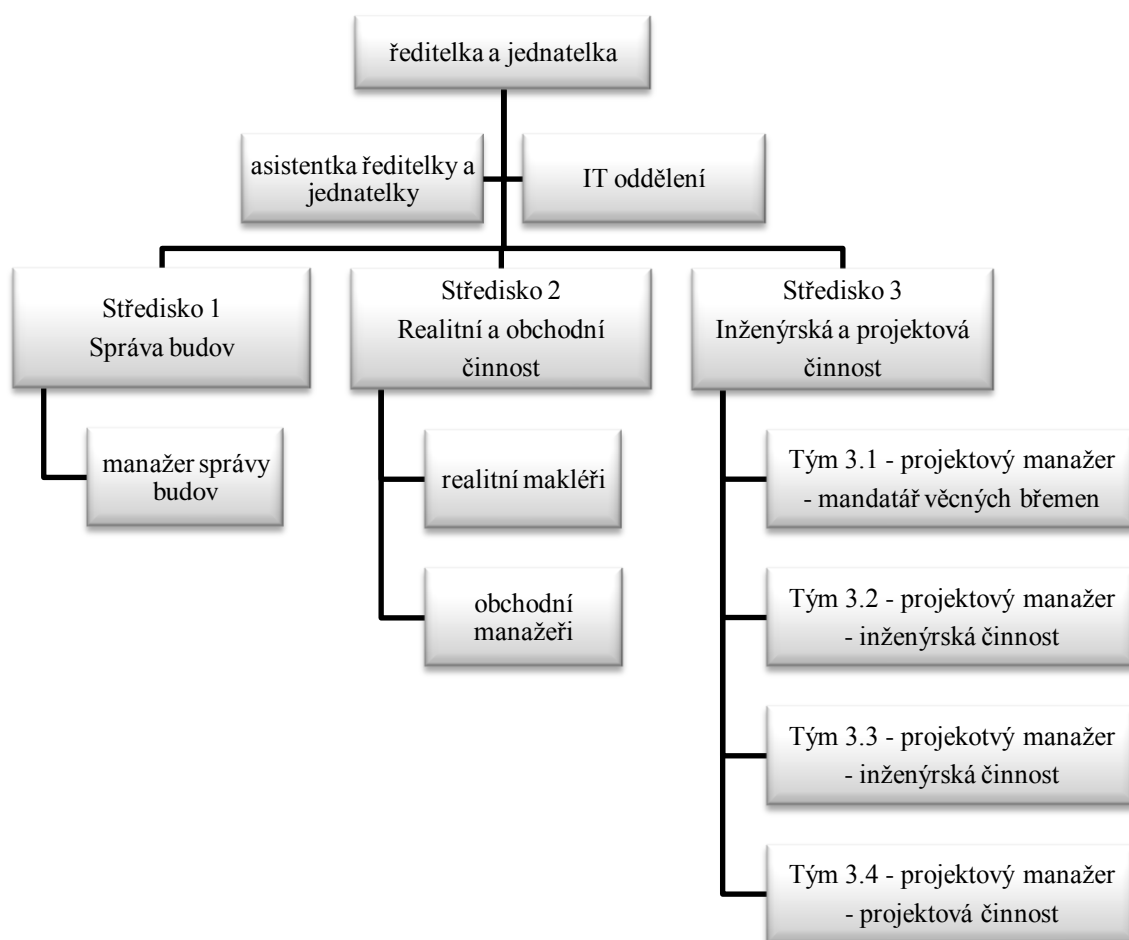


### 4.1.3 Lidské zdroje

K 1. 1. 2016 zaměstnával GEFOS inženýring, s.r.o. 20 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 2 zaměstnankyně čerpají mateřskou či rodičovskou dovolenou. Za posledních pět let se počet zaměstnanců vždy pohyboval v rozmezí od 20 – 25 osob. Společnost plánuje rozšířit svůj zaměstnanecký kolektiv pouze o jediného pracovníka, a sice projektového manažera se zaměřením na projektování dopravních staveb.

Dle schématu č. 5 je patrné, že podnik rozčleňuje své zaměstnance do jednotlivých středisek zaměřených na určitou činnost, což vedení společnosti umožňuje přehledně vyhodnocovat každé své činnosti, popřípadě konkrétní zakázky, realizované v rámci daného střediska.

Schéma 5: Organizační struktura společnosti GEFOS inženýring, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací od vedení společnosti

Společnost zastupuje od roku 2011 ředitelka a jednatelka, která rovněž představuje jediného představitele vrcholového managementu. Ve společnosti GEFOS inženýring, s.r.o., potažmo v její mateřské společnosti, působí od roku 1995. Celkovou strukturu managementu a pracovní pozice zajišťující danou úroveň řízení popisuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Struktura managementu ve vybrané společnosti

<b>Úroveň managementu</b>	<b>Odpovídající pracovní pozice</b>
<b>Vrcholový management</b>	ředitelka
<b>Střední management</b>	projektoví manažeři
<b>Nižší management</b>	obchodní, techničtí manažeři

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací od vedení společnosti

GEFOS inženýring, s.r.o. lze z hlediska počtu zaměstnanců považovat za malý podnik, čemuž odpovídá i poměrně jednoduchá organizační struktura a jediný zástupce vrcholového vedení. Ten má tak možnost být v bližším kontaktu se všemi zaměstnanci, zejména pak s představiteli středního a nižšího managementu. GEFOS inženýring, s.r.o. taktéž nahlíží na lidské zdroje jako na nejdůležitější zdroj podniku. Znalost svých zaměstnanců a vhodná komunikace s nimi je tak pro tuto společnost jedním ze základních kamenů úspěchu.

Střednímu managementu, projektovým manažerům, jsou podřízeni pracovníci, kteří participují na určitém projektu. Liniový management, tedy obchodní a techničtí manažeři, nemají podřízené zaměstnance. Stejně tak manažer správy budov nemá podřízené zaměstnance.

Následující pasáž o rozsahu 23 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

## **4.2 Návrhy na zlepšení současné situace**

Společnost GEFOS inženýring, s.r.o. je v současné době ve věci managementu kvality do značné míry závislá na mateřské společnosti. Prvotní dva návrhy na zlepšení současné situace se tedy zaměřují na jistou formu osamostatnění. Třetí návrh je koncipován nejen s účelem zabezpečení managementu kvality v podniku, ale směřován je především na zkvalitnění poskytovaných služeb ve vazbě na zvýšení spokojenosti zákazníků.

### **4.2.1 Zahrnutí managementu kvality do pracovních činností personálního obsazení v místě sídla společnosti**

Za management kvality byla ve společnosti GEFOS inženýring, s.r.o. doposud zodpovědná ředitelka a jednatelka společnosti. Zabezpečení managementu kvality se však neshoduje s výkonem funkce jednatele jakožto statutárního orgánu společnosti. Udržování systému managementu kvality, potažmo celého ISŘ, je časově velmi náročná činnost kladoucí rovněž vysoké nároky na odborné znalosti této problematiky. Pro efektivnější výkon činností managementu kvality je tedy nezbytné vytvořit pracovní pozici, jež by se zaměřila na veškeré aktivity, které byly předmětem této práce.

Společnost upřednostňuje obsazení této pracovní pozice vlastním zaměstnancem, a to zejména z důvodu znalosti organizace, která je pro účely výkonu pracovní náplně manažera kvality nezbytná. Nabízejí se dvě možné varianty:

- vytvoření nové pracovní pozice manažera ISŘ,
- zahrnutí pracovních činností do pracovní náplně některé ze současných pracovních pozic.

#### **A. Vytvoření nové pracovní pozice manažera ISŘ**

Vzhledem k ekonomickému rozvoji, který započal v minulém účetním období, a získání nové klíčové zakázky, jež je v současné době v jednání, jsou současní zaměstnanci pracovníně vytíženi. Získání nové významné zakázky však společnosti umožňuje nadále se rozvíjet i po stránce personální. Vytvoření nové pracovní pozice manažera ISŘ se ze jmenovaných důvodů jeví jako perspektivní.

K vedení personálních záznamů je plně kompetentní jen ředitelka společnosti, která rovněž zpracovává personální plán samostatně pro každé účetní období. V něm je uveden počet zaměstnanců, vytvořené pracovní pozice se specifikací plánovaných pracovních činností, a to vše v kontextu vytvořené organizační struktury. Poukazuje-li zvolená strategie společnosti, cíle společnosti či investiční a marketingové plány na potřebu vytvoření nového pracovního místa, zahrne ředitelka společnosti do personálního plánu taktéž způsob a formu výběru nového pracovníka společně s vyčíslením souvisejících nákladů. Celková plánovaná výše osobních nákladů na dané účetní období pro konkrétní zaměstnance je předmětem navazujícího mzdového plánu. Veškeré uvedené plány jsou součástí nadřazeného „Podnikatelského plánu firmy GEFOS inženýring, s.r.o.“, jež musí projít schvalovacím procesem od vedení mateřské společnosti.

Pro nadcházející účetní období 2016/2017 jsou již všechny uvedené plány zhotoveny. Začlenění pracovní pozice manažera ISŘ tak může být zahrnuto do plánů nejdříve na účetní období 2017/2018, a to jen v případě příznivého ekonomického vývoje.

Každé pracovní místo ve společnosti je blíže vymezeno v popisu pracovního místa. Návrh dokumentu popisujícího pracovní pozici manažera ISŘ je uvedeno v příloze č. 7.

Průměrná celorepubliková mzda manažera kvality se dle serveru platy.cz (2016) pohybuje na úrovni 41 514 Kč. Mzdu manažera ISŘ v analyzovaném podniku lze však očekávat na daleko nižší úrovni, a to z následujících důvodů:

- Mzdy v Jihočeském kraji jsou obecně nižší nežli celorepublikový průměr.
- Průměrná hrubá mzda v analyzovaném podniku pro účetní období 2014/2015 činila 19 621 Kč.
- Společnost od svého zaměstnance nevyžaduje praxi v oboru ani osobní certifikaci manažera kvality. Naopak nabízí vlastní zaškolení a zprostředkování potřebných odborných znalostí a dovedností.
- Společnost podporuje další osobní rozvoj zaměstnance v oblasti vzdělávání.
- Společnost nabízí velmi propracovaný systém vyplácení pohyblivé složky mzdy. Zaměstnanec tak může do značné míry ovlivnit svou činností konečnou výši své mzdy.

Fixní složka mzdy je ve společnosti GEFOS inženýring, s.r.o. u každé pracovní pozice stanovena dle zařazení do adekvátní tarifní třídy. Jednotlivé tarifní třídy jsou společně s náležitým mzdovým tarifem vymezeny vnitropodnikovým předpisem. Manažerské pozice spadají do čtvrté tarifní třídy, jejíž fixní měsíční mzda je stanovena na 11 400 Kč. Od této úrovně se následně odvíjí mzda stanovená smluvně s konkrétním zaměstnancem. Zohledňovány jsou mnohé atributy. Jmenovat lze například stupeň dosaženého vzdělání, délku odborné praxe, náročnost dané pracovní pozice po psychické či fyzické stránce a mnoho dalších. Společně s fixní složkou mzdy mají zaměstnanci nárok na měsíční osobní ohodnocení a roční prémie, které jsou odvislé od týmových i individuálních kritérií.

S ohledem na ostatní manažerské pozice v podniku lze navrhnout počáteční měsíční hrubou smluvní mzdu pro manažera ISŘ na úrovni 22 000 Kč. Celkové roční osobní náklady na novou pracovní pozici manažera ISŘ činí 353 760 Kč<sup>1</sup>. Detailněji jsou zpracovány v tabulce č. 10. Do budoucna je vhodné zvážit také náklady na osobní certifikaci daného pracovníka a jeho další vzdělávání v dané problematice.

Tabulka 3: Roční osobní náklady na navrhovanou pracovní pozici manažera ISŘ (v Kč)

<b>Mzdové náklady</b>	264 000
<b>Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem</b>	66 000
<b>Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem</b>	23 760
<b>Celkové osobní náklady</b>	353 760

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvoření nové pracovní pozice manažera je přínosem nejen v podobě přenesení odpovědnosti za management kvality z jednatelky společnosti na kompetentního zaměstnance se zkušenostmi a znalostmi zaměřenými na danou problematiku, ale napomáhá také k usnadnění řešení eventuálních problémů vyžadujících okamžité operativní řešení. Společnost se tímto krokem také více přiblíží svým zákazníkům, kteří jsou z převážné většiny ze stejného kraje. Případné schůzky klientů se společností ve věcech ISŘ tak bude možné řešit v kratších časových intervalech a s menšími nároky na

<sup>1</sup> Do výše osobních nákladů nejsou s ohledem na jejich zanedbatelnou úroveň v kontextu s celými osobními náklady zahrnuty zákonné a ostatní sociální náklady.

dopravu. Nevýhodou je vysoká finanční náročnost, která by v současné době nebyla pro společnost akceptovatelná.

## **B. Zahrnutí pracovních činností do náplně práce některého ze současných pracovních míst**

Náplň práce manažera ISŘ by v případě nedostatečných finančních prostředků mohla být zahrnuta do pracovních činností některého ze současných technických či ekonomických manažerů. S růstem rozsahu prováděných činností daného zaměstnance je však rovněž spojen adekvátní nárůst mzdy, který je vyčíslitelný pouze po zvolení současného konkrétního zaměstnance s vazbou na jeho praktické i teoretické zkušenosti a dovednosti v dané oblasti.

Tento návrh je realizovatelný jen za předpokladu nízké současné pracovní vytiženosti zvoleného zaměstnance, popřípadě za předpokladu rozvržení některých jeho aktivit mezi ostatní pracovníky, čímž by vznikl prostor pro výkon zabezpečování ISŘ. Výhody zůstávají téměř identické s předchozí variantou, avšak vyvstává zde nevýhoda v podobě roztržité pozornosti mezi dvě ve své podstatě odlišné náplně práce. Otázkou také zůstává, zdali by byl tento zaměstnanec schopný adekvátně se vzdělávat v obou vykonávaných směrech.

### **4.2.2 Zavedení vlastní certifikace systému řízení kvality na projekční činnost**

V posledních letech zaznamenala společnost při zákaznických auditech zvýšenou poptávku po vlastní certifikaci. Úvahy o získání vlastní certifikace se tak opět stávají aktuálními. Vzhledem k rozsahu certifikace mateřské společnosti může společnost GEFOS inženýring, s.r.o. uvažovat o certifikaci některých dalších rozšiřujících činností. Nabízí se projekční činnost, jež je z hlediska předmětu podnikání společnosti jedna ze zásadních činností.

Ekonomické vyčíslení tohoto návrhu není možné. Jak již bylo uvedeno v kapitole věnující se ekonomice kvality, náklady na certifikaci systému se odvíjejí od smluvně stanovených požadavků ze strany certifikačního orgánu s ohledem na velikost organizace. Náklady na zavedení certifikovaného systému lze vzhledem k faktu, že

společnost již několik let naplňuje ve svém systému řízení požadavky normy ISO 9001, očekávat na mnohem nižší úrovni nežli bylo uváděno v případě prvotní certifikace v kapitole č. 4.6. GEFOS inženýring, s.r.o. lze co do počtu zaměstnanců i velikosti obrátu řadit k malým podnikům, avšak i přes zmíněné důvody bude vlastní certifikování systému finančně náročnou investicí.

Proces certifikace by také mohl být usnadněn z důvodu dlouhodobé spolupráce s certifikačním orgánem mateřské společnosti, který již ve společnosti GEFOS inženýring, s.r.o. externí audity uskutečňoval. Proces auditování certifikačním orgánem by tak mohl být z časového hlediska odlehčen od prvotního seznamování se se společností jako takovou.

Přínos tohoto návrhu lze shledat především v přiblížení se požadavkům svých zákazníků. Rovněž není vyloučeno, že by touto cestou společnost mohla získat další cenné podněty vedoucí ke zlepšení implementovaného systému řízení.

#### **4.2.3 Vytvoření osoby zodpovědné za školení a testování ve věci technické**

Při výkonu zaměstnání většiny pracovníků společnosti jsou kladeny vysoké nároky na znalost platné legislativy a technických norem, což je spojeno s neustálým sebevzděláváním. Za legislativní minimum, jež by měli tito zaměstnanci ovládat, je považována znalost:

- stavebního zákona,
- energetického zákona,
- katastrálního zákona,
- zákona o vyvlastnění,
- nového občanského zákoníku.

Právní prostředí České republiky je charakteristické neustálými změnami a úpravami. Ačkoliv mají zaměstnanci v popisu pracovního místa uveden požadavek na průběžné aktualizování poznatků v této problematice, ne vždy provedené změny zaznamenají. Mezery ve znalosti této oblasti však mohou mít zásadní dopad na množství případných

reklamací, tedy na kvalitu poskytovaných služeb, a to zejména v podobě nesprávně vypracovaných smluv a související dokumentace.

Ověřování znalosti platných právních předpisů zajišťovala doposud ředitelka společnosti, která rovněž zajišťovala přísun aktuálních informací podřízeným zaměstnancům. Z uskutečněného ročního pohovoru vedení se zaměstnanci však bylo zjištěno, že zaměstnanci sami o sobě nevyvíjejí dostatečnou aktivitu v oblasti sebevzdělávání v rámci dané problematiky.

Není vzhledem k časovému vytížení ředitelky společnosti reálně možné, aby vlastními silami zajistila pravidelné proškolení a testování uvedené skupiny zaměstnanců. V úvahu nepřichází ani využití služeb některé z externích agentur, jelikož nemají dostatečný přehled o této konkrétní společnosti a mohou tak podávat informace pouze v obecné rovině.

Vzhledem k obdobnému předmětu podnikání mateřské a dceřiné společnosti se nabízí návrh doporučení v podobě navázání spolupráce mezi těmito subjekty ve věci technického školení a testování. Na obdobném principu, na jakém nyní funguje manažer ISŘ mateřské společnosti, by mohl fungovat technicky zaměřený pracovník rovněž z mateřské společnosti, jehož náplní práce by bylo sledování aktuálních verzí technických předpisů a norem, které mají zásadní vliv na kvalitu odvedené práce. Získané poznatky by nadále prostřednictvím pravidelných školení konaných v závislosti na aktuální situaci, minimálně však 2x ročně, poskytoval zaměstnancům na nižších úrovních. Čistě v jeho kompetenci by bylo také průběžné testování požadovaných technických znalostí. Jelikož je každý zaměstnanec v této oblasti dle specifikace v popisu pracovního místa odpovědný za neustálé sebevzdělávání, výsledný úspěch či neúspěch by mohl mít vliv na výši jeho osobního ohodnocení nebo roční prémie.

Shora uvedený návrh má opět zcela zásadní dopad na úroveň poskytovaných služeb a tím pádem na uspokojení požadavků všech zainteresovaných stran. Návrh je také v souladu hned s několika principy managementu kvality. Jedním z nich je již popsany „princip zaměření na zákazníka“. V rámci tohoto návrhu však dochází rovněž k využití „principu zapojení zaměstnanců“, který klade důraz na participaci zaměstnanců v co nejvyšší míře, a „principu učení se“, jež je zaměřen na systematický rozvoj znalostí a dovedností všech pracovníků. Nevýhoda může být zaznamenána v podobě neochoty zaměstnanců účastnit se školení a podrobit se testování.



## 5 ZÁVĚR

V rámci teoretické části práce si čtenář mohl osvojit základní poznatky o systému managementu kvality v jeho širším pojetí potřebné k správnému uchopení této problematiky. Literární přehled byl vzhledem k návaznosti na vlastní část práce zaměřen na systém managementu kvality dle norem ISO řady 9000 a poukazuje na témata, která jsou k jeho naplnění v obecné rovině nezbytná.

Ve vlastní části diplomové práce je využito poznatků získaných ze studia odborné literatury k aplikaci na konkrétní podnik. K analýze současné situace a následnému koncipování návrhů na zlepšení současně implementovaného systému řízení kvality byla využita společnost GEFOS inženýring, s.r.o. sídlící v Českých Budějovicích. V době zpracovávání diplomové práce tato společnost neměla vlastní certifikaci zavedeného a udržovaného systému managementu kvality, avšak byla součástí skupinové certifikace pod jménem mateřské společnosti. Mateřská i dceřiná společnost uplatňují své záměry v oblasti zabezpečování managementu kvality skrze integrovaný systém řízení, který je sestaven na bázi principů systému řízení kvality, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Z provedené analýzy současného stavu vyplynulo, že společnost klade na naplňování veškerých principů a požadavků managementu kvality v souladu s normami ISO řady 9000 velký důraz. Poskytování kvalitních služeb a realizace záměrů vedoucích k neustálému zlepšování je považována za jednu ze základních konkurenčních výhod. Patrná je rovněž silná orientace vrcholového managementu na zákazníky. Veškeré procesy jsou dle procesní mapy navrhovány s ohledem na přání a požadavky zákazníků, jež se následně podnik snaží uspokojit. Společnost si je také vědoma, že bez patřičné participace všech svých zaměstnanců může podnik v oblasti managementu kvality jen stěží realizovat jakékoliv kroky. Proto v tomto směru dbá na jejich důslednou informovanost a angažovanost.

Za klíčovou aktivitu ve vztahu k managementu kvality považuje společnost realizaci pravidelných interních či externích certifikačních auditů, které jsou důležitým prostředkem k odhalování slabých a silných stránek uplatňovaného systému řízení, čehož je možné využít při následném navrhování námětů na zlepšování. Ve vazbě na monitorování zákaznických požadavků jsou přínosné také zákaznické audity, v nichž

klíčoví zákazníci společnosti specifikují svá očekávání od potenciálních dodavatelů, na které pak společnost může reagovat.

Vzhledem k tomu, že společnost má systém řízení kvality certifikován jen zprostředkovaně skrze svou mateřskou společnost a mnohé návrhy a doporučení vedoucí k jeho zabezpečení od ní přejímá, byly první dva návrhy na zlepšení současné situace orientovány na jistou formu osamostatnění. Zbývající návrh, a do značné míry i návrh druhý, byl koncipován se záměrem zkvalitnění poskytovaných služeb ve vazbě na zvýšení spokojenosti všech zainteresovaných stran, především zákazníků.

První návrh směřoval k zahrnutí managementu kvality do pracovních činností personálního obsazení v místě sídla společnosti GEFOS inženýring, s.r.o. Doposud veškeré aktivity v tomto směru zajišťovala ředitelka a jednatelka společnosti v úzké spolupráci s manažerem ISŘ z mateřské společnosti. Navrženy byly dvě varianty využitelné v závislosti na trendu vývoje hospodaření daného podniku v budoucích účetních obdobích. První varianta zahrnovala vytvoření nové pracovní pozice manažera ISŘ zaměstnaného přímo pod společností GEFOS inženýring, s.r.o. Druhá, ekonomicky méně náročná varianta nabízela zahrnutí pracovních činností výkonu managementu kvality do pracovní náplně některé ze současných pracovních pozic.

Zavedení a udržování certifikovaného systému řízení je bezesporu spojeno s vysokou nákladovostí, což je v mnoha případech důvodem, proč se některé společnosti rozhodnou certifikaci nepodstoupit. Shodný přístup měla i analyzovaná společnost, která v minulosti z důvodu vysoké finanční náročnosti ustoupila z prvotního záměru podstoupit proces vlastní certifikace systému managementu kvality. Druhým důvodem k odsunutí procesu certifikace bylo odstranění zákonného požadavku na certifikovaný systém řízení kvality ve výběrových řízeních na veřejné zakázky v roce 2011, po kterém mnoho společností od tohoto požadavku upustilo. V posledních letech však společnost při zákaznických auditech opět zaznamenala zvýšenou poptávku po certifikovaných společnostech. Z tohoto důvodu byl společnosti navrhnout další námět ke zlepšování v podobě zavedení vlastní certifikace systému řízení kvality na činnost, jež není zahrnuta do certifikace mateřské společnosti. Konkrétně byla navržena projekční činnost, která je s ohledem na předmět podnikání pro podnik zásadní.

Třetí z návrhů v podobě vytvoření osoby zodpovědné za školení a testování ve věci technické byl koncipován čistě za účelem zkvalitnění poskytovaných služeb ve vazbě na neustálé vzdělávání zaměstnanců. Právní prostředí České republiky lze charakterizovat za poměrně proměnlivé. Ke správnému vypracování administrativních podkladů k jednotlivým zakázkám je tedy bezpodmínečně nutné, aby se patřiční zaměstnanci orientovali v provedených změnách a úpravách požadovaných právních předpisů a technických norem. V opačném případě mohou nedostatečné znalosti vést k poskytování nekvalitních služeb, reklamacím a dodatečným nákladům.

## I. Summary

This Thesis is focused on the quality management system. The aim of this Thesis is an analysis of the current situation of the quality management system. Suggest measures to improve that system based on the detected results.

The Thesis is divided into two main parts. The first part presents readers the basic information about quality management system necessary for understanding this issue. This theoretical part is due to the practical part focused on quality management system according to ISO 9000 standards and also partly on integrated management system.

The second practical part consists of three other individual parts, namely the characteristics of the selected company, an analysis of the current situation in the quality management system and suggestions to improve the current situation. The areas necessary to understand the way the company secures the system of quality are primarily analysed (the attitude of the company's leaders towards the quality system management, quality audit, economics of quality, quality system documentation, etc.). Main section of this part is a chapter devoted to suggestions, to improve the current situation, which in case of interest could be used by the selected company. While drafting the proposals the emphasis was focused on meeting the basic principles of quality management. All proposals are draw up with the intent to improve the quality of provided services and increase the satisfaction of company's customers.

**Keywords:** quality, quality management, ISO 9000 standards, integrated management system, certification

## II. Přehled použitých zdrojů

- 1) Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- 2) Bagad, S., V. (2008). *Total Quality Management*. Technical Publications Pune.
- 3) Bartes, F. (2007). *Jakost v podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- 4) Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 5) Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management: Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.
- 6) Blecharz, P. (2011). *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress.
- 7) Bradík, J., & Novotný, R. (2003). *Řízení a zabezpečování jakosti*. Brno: Vysoké učení technické.
- 8) Český normalizační institut. (2006). *ČSN EN ISO 9000:2006: Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut.
- 9) Dahlgard, J., J., Kristensen, K. & Kanji G., K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Chapman-Hall.
- 10) Doležalová, H. (2012). *Základy jakosti*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 11) Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha : C.H. Beck.
- 12) Evans, R., J. (2014). *Quality and performance excellence: Management, organization and strategy*. Australia: South-Western Cengage Learning.
- 13) Hruška, K. (2000). *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*. Brno: Vysoké učení technické.
- 14) Hutýra, M. (2007). *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. Dostupné z:  
[http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra\\_management\\_jakosti.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf).

- 15) Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing.
- 16) Kožíšek, J., & Stieberová, B. (2010). *Management jakosti I*. Praha: České vysoké učení technické.
- 17) Králíček, V., & Molín, J. (2014). *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer.
- 18) Knowles, G. (2011). *Quality Management*. Bookboon. Dostupné z: <http://bookboon.com/en/quality-management-ebook#reviews>.
- 19) Lang, H. (2005). *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck.
- 20) Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- 21) Malach, A. (2005). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing.
- 22) Mišík, D. (2013). Stanovení cílů. *Perspektivy jakosti*. 2/2013, 6-9.
- 23) Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
- 24) Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- 25) Oakland, S., J. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. New York: Routledge.
- 26) Piskáček, B., Kašová, V., & Zmatlík, J. (2001). *Řízení jakosti*. Praha: České vysoké učení technické, Elektrotechnická fakulta.
- 27) Platy.cz (2016). *Manažer kvality*. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/management/manazer-kvality>.
- 28) Singhal, D., & Singhal, R., K. (2012). *Implementing ISO 9001:2008 Quality Management System: A Reference Guide*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- 29) Spejchalová, D. (2011). *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

- 30) Spejchalová, D. (2014). *Systémy řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- 31) Šoljaková, L. (2003). *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003.
- 32) Thorpe, B., & Sumner, P. (2004). *Quality Management in Contruction*. Great Britain: Gower Publishing.
- 33) Trávník, A. (2002). *Řízení jakosti*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- 34) Tricker, R. (2010). *ISO 9001:2008 for Small Businesses*. Great Britain: Elsevier. Dostupné z: [http://www.elibrary.com.ng/uploadfiles/file0\\_1614.pdf](http://www.elibrary.com.ng/uploadfiles/file0_1614.pdf).
- 35) Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- 36) Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing
- 37) Veber, J. (2004). *Management kvality a environmentu: učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Oeconomica.
- 38) Veber, J. (2000). *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje.
- 39) Veber, J. (2010). *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press.
- 40) Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- 41) Vyleťal, P. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany ČR - AVIS.
- 42) Wealleans, D. (2005). *The quality audit for ISO 9001:2000: A practical guide*. Great Britain: Gower Publishing
- 43) Weinstein, B., M. (1997). *Total Quality Safety Management and Auditing*. USA: CRC Press.
- 44) Zídková, H., & Zvoneček, F. (2003). *Jakost: Styl života pro třetí tisíciletí*. Plzeň: Západočeská univerzita.

- 45) Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. (2009).  
*ČSN EN ISO 9001:2009. Systém managementu kvality – Požadavky.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- 46) Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. (2012).  
*ČSN EN ISO 19011:2012. Směrnice pro auditování systémů managementu.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.



### III. Seznam grafů, schémat a tabulek

#### SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj vybraných základních ekonomických ukazatelů ve zvolené společnosti ...

#### SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Model výkonnosti systému managementu kvality .....	15
Schéma 2: Zaměření a standardy jednotlivých manažerských systémů.....	24
Schéma 3: Hierarchické uspořádání dokumentů v systémech managementu kvality.....	26
Schéma 4: Hierarchické uspořádání dokumentů v systémech managementu kvality.....	31
Schéma 5: Organizační struktura společnosti GEFOS inženýring, s.r.o. ....	41
Schéma 6: Proces tvorby, revize a aktualizace dokumentace.....	
Schéma 7: Procesní mapa analyzované společnosti.....	

#### SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přínosy implementace managementu kvality pro některé zájmové skupiny	17
Tabulka 2: Struktura managementu ve vybrané společnosti .....	42
Tabulka 3: Vývoj vybraných základních ekonomických ukazatelů ve zvolené společnosti (v tis. Kč).....	
Tabulka 4: Struktura dokumentace integrovaného systému řízení .....	
Tabulka 5: Intervaly ustanovování cílů QMS, EMS a BOZP a politiky ISŘ s uvedením odpovědných osob.....	
Tabulka 6: Členění základních procesů ve vybrané společnosti.....	
Tabulka 7: Výše nákladů vynaložených mateřskou společností na zavedení a prvotní certifikaci managementu kvality (v Kč).....	
Tabulka 8: Struktura a výše ročních nákladů na udržování ISŘ (v Kč).....	
Tabulka 9: Tabulka, jež je využívána pro specifikování jednotlivých interních auditů v rámci programu interních auditů, s vysvětlením jednotlivých kolonek .....	
Tabulka 10: Roční osobní náklady na navrhovanou pracovní pozici manažera ISŘ (v Kč).....	45

## **IV. Seznam zkratek**

**BOZP** – Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

**EMS** – Systém environmentálního managementu

**QMS** – Systém managementu kvality

**ISŘ** – Integrovaný systém řízení

## V. Seznam příloh

Příloha 1: Procesní karty hlavních procesů „Strategie“ a „Výroba (řízení zakázek)“ ....	60
Příloha 2: Procesní karty podpůrných procesů „Zajištění kvality služeb“ a „Lidské zdroje“ .....	61
Příloha 3: Přehled technicko-organizačních postupů .....	62
Příloha 4: Certifikát systému managementu kvality .....	63
Příloha 5: Certifikát systému environmentálního managementu.....	64
Příloha 6: Certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	65
Příloha 7: Navrhovaný popis pracovního místa na pozici manažera ISŘ .....	66
Příloha 8: Ukázka otázek kladených při rozhovorech s vedením společnosti.....	69

## **VI. Přílohy**

### **Příloha 1: Procesní karty hlavních procesů „Strategie“ a „Výroba (řízení zakázek)“**

Tato příloha o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

**Příloha 2: Procesní karty podpůrných procesů „Zajištění kvality služeb“ a „Lidské zdroje“**

Tato příloha o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

### **Příloha 3: Přehled technicko-organizačních postupů**

Tato příloha o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

## Příloha 4: Certifikát systému managementu kvality



Zdroj: interní materiály společnosti

## Příloha 5: Certifikát systému environmentálního managementu



Zdroj: interní materiály společnosti




## Příloha 6: Certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci



Zdroj: interní materiály společnosti

## Příloha 7: Navrhovaný popis pracovního místa na pozici manažera ISŘ

		<h1>POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</h1>	
Pozice: <b>Manažer</b>			
Funkce: <b>Manažer ISŘ</b>		Útvar:	ředitelky společnosti
Tarifní třída: 4		KZAM: 4	
Kvalifikační požadavky:			
Úroveň požadovaného vzdělání:	VOŠ, VŠ  Přípustné: SŠ – ekonomický směr	Požadovaná praxe: 0 – 1 rok	
Směr požadovaného vzdělání:	Ekonomika a management s bližším zaměřením na management kvality	Dovednosti:  ŘP, Excel, Word, PowerPoint, IS  AJ (minimálně úroveň B1)	
Odborné dovednosti a znalosti:	Teoretické <b>znalosti</b> z oblastí: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ekonomika a management podnikatelského subjektu v obecné rovině,</li> <li>✓ principy hospodaření podnikatelského subjektu, hospodářský výsledek,</li> <li>✓ management kvality,</li> <li>✓ procesní management,</li> <li>✓ znalost příslušných norem pro oblasti EMS, QMS a BOZP,</li> <li>✓ adekvátní technické znalosti,</li> <li>✓ znalost platné legislativy.</li> </ul>		
Osobnostní požadavky a obecné způsobilosti:	Na <b>pokročilé úrovni</b> se požadují tyto obecné způsobilosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ písemný projev a komunikace,</li> <li>✓ pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace),</li> <li>✓ počítačové způsobilosti,</li> <li>✓ ekonomické způsobilosti.</li> </ul> Na <b>elementární úrovni</b> se požadují tyto obecné způsobilosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ organizování a plánování práce,</li> <li>✓ jednání s lidmi,</li> <li>✓ práce s informacemi,</li> <li>✓ numerické způsobilosti,</li> <li>✓ právní způsobilost,</li> <li>✓ aktivní a asertivní přístup,</li> <li>✓ odolnost vůči stresu,</li> <li>✓ osobnostní rozvoj.</li> </ul>		

	<p><b>Vysoké požadavky na přesnost a preciznost, praktické myšlení a koncentraci pozornosti.</b> Dále požadavky na slovní projev, přizpůsobivost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost přijmout odpovědnost, dlouhodobou paměť a rozdělení pozornosti.</p>
--	--

Nadřízené pracovní místo:	ředitelka společnosti
Podřízené pracovní místo:	-
Zastupuje pracovní místa:	Rozsah zastupování: Jednání a součinnost při externích auditech.
<input checked="" type="checkbox"/> ředitelka společnosti	
<b>Hmotná odpovědnost:</b>  NE	<b>Definování hmotné odpovědnosti:</b>  -

Charakteristika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zajišťuje stanovování, optimalizování a udržování všech procesů managementu kvality.</li> <li>✓ Realizuje interní audity,</li> <li>✓ Poskytuje oporu externím auditorům,</li> <li>✓ Dohlíží na dodržování požadavků norem, k nimž se v rámci certifikace zavázal.</li> <li>✓ Zastupuje společnost ve věcech ISŘ,</li> <li>✓ Vytváří plány, cíle a politiku ISŘ,</li> <li>✓ Řídí veškerou dokumentaci a záznamy ve vazbě na ISŘ,</li> <li>✓ Zajišťuje podklady pro neustálé zlepšování,</li> <li>✓ Analyzuje náklady na kvalitu,</li> <li>✓ Zachovává mlčenlivost o informacích a datech, se kterými přichází do styku.</li> <li>✓ Dodržuje při práci stanovené pracovní postupy, používá stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky (předměty, pomůcky) a ochranná zařízení (jsou-li potřeba) a tato svévolně nemění a nevyřazuje z provozu.</li> <li>✓ Dodržuje právní aj. předpisy k zajištění BOZP a PO, pravidel silničního provozu.</li> <li>✓ Řídí se zásadami bezpečného chování na pracovišti.</li> <li>✓ Vytváří příznivé pracovní podmínky.</li> <li>✓ Plní pracovní úkoly podle pokynů nadřízeného.</li> </ul>

Pracovní činnosti
Zajišťuje stanovování a optimalizování podnikových procesů.
Je zodpovědný za odbornou a legislativní korektnost uplatňovaných postupů při řízení procesů ve vazbě na ISŘ.
Poskytuje odbornou podporu pro vedení společnosti v případě zavádění nové certifikace.
Zastupuje společnost navenek ve věcech ISŘ.

Provádí interní audity.
Spolupracuje s obchodním a marketingovým oddělením ve věci monitorování spokojenosti zákazníků a zainteresovaných stran.
V případě potřeby provádí hodnocení a výběr dodavatelů.
Analyzuje a vyhodnocuje náklady na kvalitu.
Je zodpovědný za řádné řízení dokumentů a záznamů ve vztahu k ISŘ.
Je součinný při podávání a realizování návrhů na zlepšování.
Spolupracuje při realizaci nápravného či preventivního opatření.
Poskytuje součinnost při výkonu externích auditů.
Vypracovává plány, politiku a cíle ISŘ.
Příprava podkladů pro zákaznické audity.
Spolupracuje se všemi podnikovými útvary.
Zodpovídá za udržování certifikovaných systémů dle příslušných norem.
Zabezpečuje plnění úkolů, které pro něho vyplývají z obecně závazných právních předpisů a vnitřních dokumentů.

Zdroje nezbytné pro pracovní proces:		
Pracovní předměty (majetek využívaný pro danou činnost) :	Pracovní pomůcky:	
notebook, telefon, služební auto	MS Office, internet, ostatní SW dle potřeby	
Přístupy do IS		
EKONOM	Práva zápisu	Kontakty
	Práva ke čtení	Kontakty

Všeobecná ustanovení:		
<p>Všeobecné ustanovením práva a odpovědnosti zaměstnance jsou vyjádřeny zněním příslušných ustanovení Zákoníku práce. Výkon činností zde vyjmenovaných, popřípadě dalších potřebných činností v rozsahu pracovní smlouvy nebo dohody, je průběžně upřesňován v rámci pracovního vztahu vedoucího a zaměstnance. U každého zaměstnance se předpokládá potřebná iniciativa při plnění zadaných úkolů a při celkovém rozvoji organizace, která přesahuje rámec tohoto popisu. Popis práce má ze strany zaměstnavatele charakter sdělení zaměstnanci o tom, které činnosti má vykonávat v návaznosti na druh práce sjednaný v pracovní smlouvě nebo dohodě. Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje skutečnost, že byl s popisem práce seznámen</p>		
	Přímý nadřízený	Zaměstnanec
Datum:		
Jméno:		
Podpis:		

Zdroj: zpracováno na základě podkladů z interních materiálů společnosti

## **Příloha 8: Ukázka otázek kladených při rozhovorech s vedením společnosti**

1. Jaké jsou vztahy mezi mateřskou a dceřinou společností v rámci managementu kvality?
2. Jaký je názor vedení společnosti na jednotlivé systémy i na celý integrovaný systém řízení?
3. Jaké byly důvody pro zavedení ISŘ i jednotlivých systémů (QMS, EMS, BOZP)?
4. Jaký je průběh certifikačních auditů?
5. Jak probíhají interní audity, kdo je zajišťuje a kdo se na nich dále podílí?
6. Jak probíhají zákaznické audity? Provádí společnost u svých dodavatelů zákaznické audity?
7. Jak probíhá interní komunikace ve vztahu k managementu kvality?
8. Jak jsou s managementem kvality seznamováni současní i noví zaměstnanci?
9. Jakým způsobem je analyzována ekonomika kvality? Využívá společnost některého z modelů uváděných v odborné literatuře? Eviduje společnost alespoň nějakým způsobem náklady na kvalitu?
10. Jakým způsobem a v jakých intervalech probíhá ustanovování nových cílů managementu kvality ve vazbě na neustálé zlepšování?