



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

Řízení kvality ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Radka Nováčková
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Radka NOVÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E16619**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení kvality ve vybrané organizaci**
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:

Cílem diplomové práce jsou návrhy vycházející z analýz procesu řízení kvality ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení procesu zvyšování kvality s cílem zvyšování výkonnosti sledované organizace, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod ,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza současného systému řízení kvality,
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

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

Blecharz, P. (2011). *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress.
**Dale, B. G. , Wiele, T. V. D., & Iwaarden, J. V. (2013). *Managing quality*.
Ottobicoke: John Wiley & Sons.**
**Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Exploring corporate strategy*.
Essex: Prentice Hall.**
**Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj
zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

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

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

V Českých Budějovicích dne 5. dubna 2018

.....

Bc. Radka Nováčková

Poděkování

Ráda bych chtěla poděkovat doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu při zpracování této diplomové práce. Zároveň děkuji řediteli vybrané organizace za umožnění spolupráce a všem jejím pracovníkům za poskytnuté informace, potřebné podklady a čas, který mi věnovali.

Obsah

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | ÚVOD | 2 |
| 2 | LITERÁRNÍ PŘEHLED | 3 |
| 2.1 | Pojem kvalita..... | 3 |
| 2.1.1 | Kvalita výrobku | 5 |
| 2.1.2 | Kvalita služby | 5 |
| 2.1.3 | Kvalita procesu | 6 |
| 2.2 | Management kvality | 7 |
| 2.2.1 | Principy managementu kvality | 7 |
| 2.2.2 | Měření v systémech managementu kvality..... | 9 |
| 2.2.3 | Dokumentace v systémech managementu kvality | 10 |
| 2.3 | Koncepce managementu kvality | 11 |
| 2.3.1 | Koncepce podnikových standardů | 12 |
| 2.3.2 | Koncepce norem ISO | 12 |
| 2.3.3 | Koncepce TQM..... | 14 |
| 2.4 | Audit kvality..... | 17 |
| 2.5 | Zlepšování kvality a vybrané metody | 19 |
| 2.5.1 | Cyklus PDCA | 20 |
| 2.5.2 | Metoda „Quality Journal“ | 21 |
| 2.5.3 | Six sigma..... | 22 |
| 2.6 | Náklady na kvalitu | 23 |
| 3 | CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ..... | 25 |
| 4 | ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY | 26 |
| 4.1 | Charakteristika organizace | 26 |
| 4.1.1 | Organizační struktura..... | 28 |
| 4.2 | Systém řízení kvality..... | 30 |
| 4.2.1 | Procesy v systému řízení kvality | 30 |
| 4.2.2 | Politika a cíle kvality | 32 |
| 4.2.3 | Lidské zdroje..... | 34 |
| 4.2.4 | Infrastruktura | 37 |
| 4.2.5 | Dokumentace systému řízení kvality | 38 |
| 4.2.6 | Proces nákupu | 41 |
| 4.2.7 | Řízení neshodného produktu | 44 |
| 4.2.8 | Monitorování a měření..... | 46 |
| 4.2.9 | Interní audit..... | 50 |
| 4.2.10 | Zlepšování systému řízení kvality | 52 |
| 5 | DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN..... | 54 |
| 6 | ZÁVĚR..... | 59 |
| I. | SUMMARY | 60 |
| II. | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 61 |
| III. | SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK | |
| IV. | SEZNAM PŘÍLOH | |
| V. | PŘÍLOHY | |

1 ÚVOD

Kvalita má v současné době v podnikání klíčový význam a zahrnuje se společně s časem a cenou mezi tzv. kritické faktory úspěchu, které označují strategickou tržní koncepci C-Q-T. Zákazník požaduje kvalitní produkt, který je dodaný včas a za uspokojivou cenu, proto se bez řízení kvality neobejde žádný podnik a management kvality zaručuje úspěšnost na trhu.

V pohledu na kvalitu ze strany zákazníků, výrobců, distributorů a poskytovatelů služeb byl v poslední době zaznamenán důležitý posun. Zákazník se podřídí nové kvalitě, ale nebude respektovat jakékoliv ústupky či snášet chyby ze strany dodavatele. Dodavatel proto musí vhodně reagovat na požadavky zákazníků, zkracovat doby výroby a časy reakce na poptávku a dobu přípravy nových produktů.

Snahy o zvyšování spokojenosti zainteresovaných stran skrze plnění strategických plánů, snižování nákladů, zlepšování výkonnosti procesů, potřebu dělat věci hned na poprvé a rychle však naráží na bariéry, které jsou spojovány s neuspokojivou vůdčí rolí vrcholového vedení organizace, s nezájmem o problematiku managementu kvality a i s nedostatečnými znalostmi metod a nástrojů moderního managementu. Proto je potřeba změnit povědomí nejprve u manažerů, poté u všech zaměstnanců organizace a tyto změny se následně musí projevit do změny jejich postojů ke kvalitě práce, k zákazníkům a k vadným výrobkům, které mohou s sebou nést důsledky. Tato zásada platí jak v podnikatelské sféře, tak ve státní a veřejné správě, ale i u neziskových organizací, proto je v zájmu každé organizace, aby umožňovala svým zaměstnancům vzdělávací programy, školení či tréninkové kurzy v oblasti péče o kvalitu.

Na našem trhu podléhá množství systémů zabezpečování kvality firem mezinárodnímu standardu ISO řady 9000. Nyní se certifikace systému kvality ve smyslu normy ISO 9000 považuje za samozřejmost. Na druhou stranu, podniky, které nedisponují certifikátem ISO řady 9000, mohou být zaostalé v oblasti kvality a nést konkurenční nevýhodu.

Cílem diplomové práce je navržení změn k odstranění a ke zlepšení řízení procesů na základě provedené analýzy systému řízení kvality ve vybrané organizaci.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Pojem kvalita

Slovo kvalita je známé již od starověku, od doby, kdy byl člověk jak výrobcem, tak i spotřebitelem věcí, které potřeboval. Lidé si mohli zhotovit nástroje pro lov, oděvy, obydlí a pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy dle kvality a množství, které vyhovovalo jen vlastní potřebě. Následně se s rozvojem obchodu začaly uplatňovat míry a váhy, a výrobci se zajímali o to, jak lidem slouží směněné produkty, začala se rozvíjet jejich kontrola. Ve středověku byla kvalita výrobků zajišťována prostřednictvím nařízení řemeslných cechů (Bednářová, 2013).

Řemeslná výroba byla charakterizována přímým stykem dělníka a zákazníka, kdy dělník si vyslechl požadavky a přání zákazníka, a ty se poté snažil splnit. Jako výhodou této výroby lze označit rychlou zpětnou vazbu od zákazníka, naopak nevýhodou je nízká produktivita práce. Ve dvacátých letech minulého století snahy o zvýšení produktivity práce vedly k zakládání prvních výrobních linek. Ve Fordových závodech, jako první v historii, byli vyčleněni nejzkušenější dělníci na pozice technických kontrolorů, kteří odpovídali za kvalitu. Model s technickou kontrolou měl však nevýhodu, pracovníci nebrali péči o kvalitu za povinnost (Nenadál et al., 2008).

První statistické metody kontroly měly za následek vznik modelu výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Tyto modely se prosadily až po druhé světové válce, zejména v Japonsku, při zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Japonci však statistické řízení procesů rozšířili i do dalších činností podniku, především do předvýrobních etap a vznikl moderní systém kvality, který je označován jako Company Wide Quality Control (CWQC). Hlubší rozpracování tohoto přístupu je spojováno s totálním managementem kvality (TQM), který je i v současnosti dynamicky se rozvíjející koncepcí (Nenadál et al., 2002).

Požadavky na management kvality byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO, následně se připojila i NASA a poté se pravidla osvědčila i v civilních oblastech. Výsledkem aktivit technické komise ISO/TC 176 byl návrh a v roce 1987 i přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení kvality. Těmito normami se může řídit jakákoliv organizace po celém světě (Veber et al., 2002).

Normy ISO řady 9000 se již nezabývaly technickými požadavky na výrobky a proces, ale hlavně požadavky na systém kvality. Podniky se postupně začaly řídit těmito normami při zavádění svých nových managementů kvality. Normy již prošly několika změnami a byly novelizovány. Revidované normy více cílí na zákazníka a jeho potřeby, na zlepšení kvality procesního řízení a snižují administrativní náročnost na jejich zavedení, řízení a kontrolu (Vochozka, Mulač et al., 2012).

Nyní existuje velké množství organizací splňující ustavení požadavků na řízení kvality. Jedná se například o normy ISO řady 9000, AQAP, GMP pro výrobce potravin a léků stanovených Světovou zdravotnickou organizací WHO, QSF pro letectví a kosmonautiku či QS-9000 pro automobilový průmysl a další. Organizace využívají filozofii Total Quality Management, usilují o získání cen za kvalitu, používají značky kvality, např. CZECH MADE či BIO PRODUKT pro zviditelnění u spotřebitelů, využívají další metody pro zlepšování kvality a usilují o splnění kritéria modulu Business Excellence, aby dosáhly podnikatelské úspěšnosti (Veber et al., 2002).

„Kvalita je podle normy ČSN EN ISO 9000 definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (Vyleťal et al., 2008, str. 29).

Pojem požadavek je vysvětlován jako potřeba nebo očekávání, které je stanovené spotřebitelem, závazným předpisem či obecně předpokládané. Za inherentní znak jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu existenčně náleží, hlavně se jedná o trvalé znaky. Pojem znak je chápán jako charakteristika či vlastnost (Spejchalová, 2012).

Autorka Malík Holasová (2014) uvádí, že kvalita v sobě zahrnuje objektivní a subjektivní prvky. Objektivní kvalita vyjadřuje splnění objektivních vlastností a požadavků, které souvisí s hodnocením poskytovatele služeb. Subjektivní kvalita je spojována se splněním subjektivních očekávání a vnímání produktu, jinak řečeno výsledek hodnocení zákazníka.

Firmy vnímají kvalitu spíše jako proces, neustále zlepšující se proces, kdy zjištěné výstupy jsou použity ke zvýšení hodnoty budoucího výrobku nebo služby. Z tohoto důvodu se podniky snaží přesně definovat kvalitu a usilují o vytváření procesů neustálého zlepšování kvality. Mnoho organizací však bojuje se skutečností, že nejsou schopni přímo definovat kvalitu. Hlavním důvodem je fakt, že kvalita (neboli parametry dané třídy kvality) je definována zákazníkem (Doležal, Máchal, Lacko et al., 2009).

2.1.1 Kvalita výrobku

Požadavky týkající se kvality hmotných produktů charakterizuje autorka Bednářová (2013) následujícím způsobem:

- *Funkčnost*: Historicky se mění požadavky na základní funkce výrobku. Vzdávající nároky zákazníků zároveň rozšiřují soubor představ o jejich plnění. Jedná se o základní funkce, ale i o funkce vedlejší. Vše zmíněné musí výrobce akceptovat.
- *Estetická působivost*: Estetická působivost by neměla být podceňována, protože motivuje zákazníka ke koupi. Lze ji charakterizovat jako vnější formu, která je reprezentovaná tvarem, barevností a vzhledovou působivostí použitých materiálů.
- *Nezávadnost*: Jedná se o požadavky, které jsou zaneseny v právních předpisech. Zejména jde o otázku zdravotní nezávadnosti, bezpečnosti, hygienické nezávadnosti a ekologické vhodnosti.
- *Ovladatelnost*: Výrobek nesmí zatěžovat uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti.
- *Trvanlivost*: Použití levnějších materiálů, vědeckotechnického rozvoje a dynamiky inovací je zapříčiněna zkrácená doba trvanlivosti výrobků.
- *Spolehlivost*: Výrobek musí plnit všechny funkce v jakémkoliv okamžiku a bez závad. Výrobce by měl tento požadavek brát v úvahu už při návrhu a vývoji výrobku.
- *Udržovatelnost, opravitelnost*: Snadná a jednoduchá údržba je jeden ze základních požadavků zákazníků. V případě závady by měla být možná, na vysoké úrovni a rychle provedená údržba.

2.1.2 Kvalita služby

Jestliže je kvalita uvažována z pohledu vnímání zákazníka, je také spojována s úrovní zákaznické spokojenosti. Požadavek zákazníků je spojení jejich potřeb na dvou úrovních: spokojenost s produktem či službou tvořící základ podnikání společnosti a spokojenost s kvalitou servisu. Autorka Lošťáková et al. (2017) zmiňuje tyto atributy k určení vnímání služeb:

- *Hmotné atributy*: Vztahují se na fyzický vzhled zaměstnanců, zařízení, vybavení a komunikační materiály. Vhodné prostředí je důležité v posilování vztahů obou

obchodních partnerů a týká se hlavně služeb, které jsou poskytnuty bez předchozí dodávky hmotných výrobků.

- *Pružnost*: Rychlost, reakce či připravenost dodavatele k vyřešení problému nebo vyřízení obchodního případu. Pružnost znamená provést službu rychle a reagovat na problémy a poruchy v servisních službách a při řešení reklamací a stížností zákazníků.
- *Důvěra, jistota*: Schopnost zaměstnanců vyvolat prostřednictvím znalostí, zdvořilosti a profesionality důvěru u zákazníka. Přátelský přístup a otevřenost ze strany zaměstnance by měly být samozřejmé, jako i respekt a snaha vyhovět.
- *Empatie*: Poskytnutí laskavé, individualizované a dobrosrdečné pozornosti zákazníkům.
- *Spolehlivost*: Schopnost poskytovat a provést slíbené výkony, bezchybně a podle domluvených podmínek a dojednaného postupu.

2.1.3 Kvalita procesu

Proces je dle normy ČSN EN ISO 9000 charakterizován jako soubor mezi sebou souvisejících či ovlivňujících se činností, který je přeměňován na vstupy a výstupy. Základem filozofie moderního managementu je průběžně sledovat a řídit procesy. Jestliže proces probíhá dokonale, zároveň se očekává i dokonalý produkt (Veber et al., 2002).

Autor Veber et al. (2002) stanovil následující požadavky na kvalitu procesu:

- *Lidé*: Klíčovým a nejproblematictějším prvkem v procesech je člověk. Jedná se o jeho odbornou způsobilost, vhodné pracovní prostředí, rozhodovací kompetence a chuť se angažovat. Hovoří se o tzv. osobní kvalitě.
- *Stroje a nástroje*: Kvalita strojů a nástrojů je určena souborem požadavků na jejich způsobilost pro konkrétní proces. Způsobilost strojů dosahovat cílových hodnot znaků kvality je možné pomocí sledování a vyhodnocování statistických metod.
- *Materiály a pomocné přípravky*: Organizace stanoví specifikace pro nákup materiálových vstupů a dle systému hodnocení dodavatelů si vybere ty nejvíce vhodné.

- *Prostředí*: Na kvalitu pracovního prostředí jsou určeny požadavky na podmínky, které jsou v procesu pro splnění nároků na produkt velmi důležité a požadavky na podmínky umožňující pracovníkům účast v procesech.
- *Postupy*: Postupy stanoví, jak mají být činnosti prováděny. Zejména jsou zakotveny v dokumentech, dle kterých se pracovník řídí.
- *Měření*: Požadavky jsou kladeny především na přesnost měřidel a jejich správné použití.

2.2 Management kvality

Management kvality je integrální součást firemního managementu, který má bezprostřední vazbu na kvalitu. Management kvality je definován jako část celopodnikového managementu zaměřující se na maximální zabezpečení spokojenosti a loajality všech zainteresovaných stran (především zákazníků) při spotřebě minimálních zdrojů (Váchal, Vochozka et al., 2013).

V dnešní době, kdy je vysoká konkurence, nelze dlouhodobě uspět s nekvalitním produktem. Kvalita je základní prvek z požadavků zákazníků a patří mezi předpoklady úspěšnosti podniku. Kvalita by měla být zajišťována ve všech fázích výrobního procesu a v každém okamžiku při poskytnutí služby. Prosperitu firmy lze zajistit uspokojováním potřeb zákazníků kvalitním produktem. Řízení kvality se proto stává součástí každodenní práce manažerů a jedním z aspektů úspěšnosti firmy (Spejchalová, 2012).

2.2.1 Principy managementu kvality

Pro efektivní systém managementu kvality je obecně respektováno jedenáct základních principů. Autoři Váchal a Vochozka et al. (2013) rozlišují níže zmíněné zásady:

1. *Orientace na zákazníky* – Organizace by měla rozumět současným i budoucím požadavkům od zákazníků, protože je na nich závislá. Dále by měla plnit jejich přání a překonávat jejich očekávání.
2. *Vedení* – Management organizace stanovuje směr vývoje k jednotnému cíli. Vedení by mělo vytvářet a udržovat prostředí, kde by se zaměstnanci organizace mohli plně zasadit o splnění cílů.

3. *Zapojení zaměstnanců* – Zaměstnanci nejsou dnes chápány jen jako zdroj organizace, ale jako interní zákazníci a vlastníci znalostí, kteří jsou nezbytné pro další rozvoj. Lidé mohou být označováni jako hnací motor každé organizace
4. *Procesní přístup* – Jestliže jsou činnosti v organizaci řízeny jako proces, lze efektivně dosáhnout požadovaného výsledku. Procesy musí být způsobilé poskytovat žádoucí výstupy a být stabilizované. Je vhodné zajistit jejich monitorování, zlepšování a hodnocení.
5. *Systémový přístup* – Procesy probíhají ve vzájemných vazbách, nikoliv izolovaně. Je důležité dobře určit, pochopit a řídit procesy, které spolu navzájem souvisejí, jako systém, a tím dojde ke zlepšení efektivnosti procesů i celé organizace.
6. *Neustálé zlepšování* – Pro všechny firemní procesy je typická aplikace Demingova cyklu Plan-Do-Check-Act.
7. *Věcný postup při přijímání rozhodnutí* – Potřebné informace jsou nezbytné k efektivnímu rozhodnutí. Důležité je získání relevantní informace, ale i její ověření a následný rozbor.
8. *Oboustranně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy* – Strany se snaží o vzájemný prospěch a usilují o nacházení řešení, které není v přímém konfliktu s požadavkem druhé strany. Výsledek zmíněného jednání vede k uspokojení potřeb všech stran, mnohdy se synergickým dopadem. Toto jednání napomáhá udržovat dlouhodobé vztahy.

Autor Nenadál et al. (2008) doplňuje předchozí principy o následující zásady:

9. *Učení se* – Princip učení se je úzce spojen s principem zapojení zaměstnanců. Základem je tvrzení, že systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich dovedností a znalostí je předpokladem k budoucím úspěchům organizace.
10. *Flexibilita* – Přímá vazba na jeden z efektů systematického učení se v podniku je podstatou tohoto principu. Současný a budoucí úspěch na otevřeném trhu vyžaduje schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny. Tento princip ze všech zásad je nejnáročnější na uvolňování investic.
11. *Společenská odpovědnost* – Princip je podporován oficiálními přístupy Evropské unie. Organizace mají svůj díl odpovědnosti za vývoj ve svém okolí. Firmy přijímají etický přístup a vykonávají činnosti tak, aby se překračovaly minimální rámce

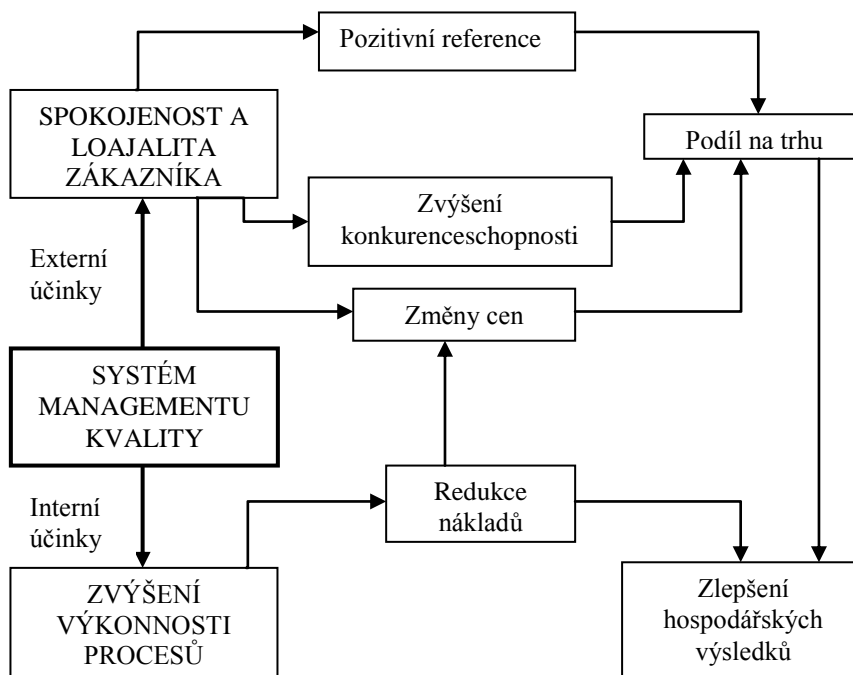
legislativních požadavků, a tím poskytují služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy organizace a i všech zainteresovaných stran.

2.2.2 Měření v systémech managementu kvality

Autor Nenadál (2004) uvádí, že měření výkonnosti je v systémech managementu kvality velmi důležité a plní určitou zastřešující úlohu. Vedení organizace je schopné průběžně zjišťovat, jestli systém managementu kvality plní dominantní funkce, tj. maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků, minimalizace výdajů s tím spojených a tvorba prostředí pro neustálé zlepšování. Systém managementu kvality by se měl vždy projevovat určitými významnými ekonomickými a sociálními účinky jak v externím prostředí firmy, tak i uvnitř organizace.

Mezi externími účinky jsou zařazeny takové, které mají vliv na externího zákazníka a mají pozitivní dopad na míru spokojenosti a loajality. Externím zákazníkem může být zákazník průmyslové organizace, logistické firmy nebo konečný individuální spotřebitel. Ke zlepšování ekonomických výsledků a k posilování pozic na trzích vedou opakované nákupy a pozitivní reference zákazníků. Interní účinky se v organizaci projevují zvyšováním vnitřní výkonnosti, např. snižování nákladů, zvyšování všech typů výtěžnosti zdrojů a zvyšování produktivity. Tyto efekty by se měly promítnout do zlepšování ekonomických výsledků. Na Obrázku č. 1 je vyznačen obecný model výkonnosti systému managementu kvality (Nenadál, 2004).

Obrázek 1: Model výkonnosti systému managementu kvality



Zdroj: Nenadál, 2004

Jako vhodné ukazatele pro externí měření výkonnosti systému kvality se nabízejí ukazatel rychlosti řešení stížností, ukazatel úrovně spokojenosti externích zákazníků, ukazatel míry loajality externích zákazníků, ukazatel míry hodnoty pro zákazníka, ukazatel hodnocení naší výkonnosti odběrateli, ukazatel benchmarkingu a ukazatel podílu výdajů na externí vady k nákladům (Nenadál, 2004).

Pro interní měření výkonnosti systému managementu kvality se uplatňují ukazatele podílu výdajů na interní vady k nákladům, ukazatel komparace indexů výdajů a výkonů, ukazatel vyzrálosti systému managementu kvality, ukazatel rozsahu zlepšování, ukazatel výdajů na prevenci k celkovým výdajům vztahujícím se ke kvalitě, ukazatel nákladů na shodu, ukazatel Sigma způsobilosti a celková vytíženost kapacit (Nenadál, 2004).

2.2.3 Dokumentace v systémech managementu kvality

Podnik má vytvořit a udržovat dokumentované postupy jako prostředek pro shromažďování, identifikaci, označování, uspořádání, přístup, skladování, archivaci, vyhledávání, udržování a skartaci záznamů, které se týkají kvality. Dokumentace má být dostupná a přístupná zákazníkům a dodavatelům, neboť určuje, jak se má určitá činnost realizovat. Na dokumentaci jsou kladeny následující požadavky:

- čitelnost,
- označení datem vyhotovení, včetně dat revizí,
- čistota, pohotová dostupnost a uspořádané udržování,
- zabezpečení vhodné formy stažení nebo skartace (Veber, 2000).

Do dokumentace systému kvality náleží příručky kvality, organizační směrnice, pracovní postupy, směrnice o odpovědnosti, podpůrná dokumentace a všechny druhy záznamů týkající se kvality. Příručka kvality je hlavní dokument v managementu kvality upravující základní zásady a metody používané v organizaci a dále popisuje základní strukturu managementu kvality. Organizační směrnice jsou podpůrné dokumenty příručky kvality, ale také klíčovým dokumentem, neboť popisují konkrétní procesy v organizaci a zajišťují, aby byly pod kontrolou (Zhang, 2012).

Pracovní postupy doplňují organizační směrnice a obsahují detailní postupy pro jednotlivé činnosti. Směrnice o odpovědnosti jsou dokumenty související s organizačními směrnicemi a pracovními postupy definující odpovědnost a pracovní požadavky na pracovišti. Podpůrnou dokumentaci lze nalézt v administrativě

managementu kvality. Do ostatních záznamů jsou zařazeny různé formuláře a reporty, které souvisejí s kvalitou v organizaci (Zhang, 2012).

Dokumentace používaná v organizaci se obecně dělí na řízenou a neřízenou. Řízená dokumentace popisuje činnosti a postupy, které se pravidelně opakují. Platí tedy dlouhodobě do té doby, než jsou nahrazeny dokumentem novým nebo do jeho stažení z užívání. Proces řízené dokumentace zajišťuje dostupnost všech dokumentů v místě jejich používání, využívání pouze platných vydání dokumentů, identifikaci názvu a označení aktuálního stavu revize dokumentu a případných provedených změn, před vydáním dokumentů jejich schvalování, aktualizaci vydaných dokumentů a stažení zastaralých nebo neplatných dokumentů. Do řízené dokumentace náleží příručka kvality, organizační směrnice a pracovní postupy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř et al., 2006).

Neřízená dokumentace je určena k řízení a provádění jednorázových aktivit. Nezařazuje se do systému kvality, tudíž nesmí nahrazovat řízenou dokumentaci. Tato dokumentace se používá ke sdělování informací, nemusí se evidovat ani provádět revize a změnová řízení. Do neřízené dokumentace se zahrnují zápisy z jednání, interní sdělení, cestovní zprávy a příkazy vedoucích útvarů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř et al., 2006).

Záznamy jsou speciálním typem dokumentů, nepopisují kdo, co, kdy a jak má dělat, ale obsahují informace o dosažených výsledcích. Slouží jako důkazy o tom, že výstupy procesů a činností organizace splnily nebo nesplnily požadavky. Každá informace shromažďuje plno záznamů, se kterými management kvality počítá, např. zápisy z porad, personální certifikáty a zápisy z reklamačního řízení (Nenadál et al., 2008).

2.3 Konceptce managementu kvality

V současnosti se ve světě využívají tři základní konceptce, které slouží jako strategické přístupy k rozvoji managementu kvality. Konceptce se však liší náročností na zdroje a znalostí lidí a dále orientací na zainteresované strany. Rozlišují se:

- konceptce podnikových standardů,
- konceptce norem ISO,
- konceptce TQM (Nenadál et al., 2008).

2.3.1 Koncepce podnikových standardů

Podnikové standardy jsou vysvětlovány jako požadavky na výrobky a procesy, které platí v rámci jednotlivých podniků nebo v rámci určitých výrobních odvětví. Účelem podnikových standardů je zajištění vymezených parametrů kvality, a to také i ze strany dodavatelů, od kterých se vyžaduje respektování daných norem (Lukášová, Nový et al., 2004).

Koncepce podnikových standardů vznikla v 70. letech 20. století z důvodu pocítění potřeby amerických firem, např. General Motors, vytvářet vlastní systémy kvality. Jako příklad norem takového typu lze uvést Fordův standard Q 101 a VDA pro oblast německého automobilového průmyslu. Jedním z nejvýraznějších podnikových systémů je předpis QS 9000, který byl zpracován v roce 1995 pro účely budování systému řízení kvality u všech dodavatelů nejvýznamnějších amerických automobilek (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Norma ISO/TS 16949, která vznikla v roce 2002, je společným dílem všech automobilek a hlavním předmětem je snaha o sjednocení jejich požadavků. Ačkoliv se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak. Jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000 (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Autoři Křížek a Neufus (2014) uvádějí, že podnikové standardy lze používat souběžně s jednou ze dvou dalších koncepcí řízení kvality, tj. ISO nebo TQM, a dále specifikují hlavní zásady pro zpracování standardů kvality:

- logické a přehledné řazení,
- srozumitelná terminologie,
- sestavit do jednoznačně identifikovatelných bodů,
- pro jednotlivé body stanovit jednotlivá kritéria nikoliv dlouhé texty.

2.3.2 Koncepce norem ISO

V prostředích výrobních organizací jsou ISO normy nejznámějším standardem pro řízení kvality. Mezinárodní organizace pro normy ISO jej zveřejnila v roce 1987 pod označením ISO 9000, následně bylo označení rozšířeno o označení roku poslední zásadní revize. Standardizovaná definice kvality dle této normy shrnuje všechny znaky produktu, které jsou zákazníkem požadovány (Řezáč, 2009).

Struktura norem ISO 9000 je následující:

- *ISO 9000:2015 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*
Mezinárodní norma ISO 9000 specifikuje termíny a definice, které platí pro všechny normy managementu kvality, dále popisuje základní pojmy a zásady managementu kvality, které jsou použitelné pro:
 - organizace usilující o udržitelný úspěch prostřednictvím zavedení systému managementu kvality;
 - zákazníky usilující o získání důvěry organizace díky poskytování produktů a služeb, které vyhovují jejich požadavkům;
 - organizace usilující o získání důvěry v dodavatelském řetězci v podobě splnění požadavků na produkt a službu;
 - organizace a zainteresované strany usilující o zlepšení komunikace používané v managementu kvality;
 - organizace, které posuzují shodu dle požadavků ISO 9001,
 - poskytovatele výcviku nebo školení v managementu kvality,
 - zpracovatele příslušných norem (unmz.cz).
- *ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality – Požadavky*
Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvalitu, kdy organizace potřebuje prokázat svojí schopnost poskytovat produkt nebo službu, které splňují požadavky zákazníka. Požadavky normy lze aplikovat v jakékoliv organizaci bez ohledu na její typ nebo velikost. Norma využívá procesní přístup, který zahrnuje cyklus PDCA a zvažování rizik k eliminaci problémů, které by mohly způsobit odchýlení procesů od plánovaných procesů (unmz.cz).
- *ISO 9004:2009 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*
Norma ISO 9004 slouží jako návod pro podporu dosahování trvale udržitelného úspěchu organizace, která působí v neustále se měnícím prostředí. Umožňuje širší pohled na systému managementu kvality než norma ISO 9001 a zaměřuje se podrobně na témata jako je například management znalostí a inovace. Norma není určena pro certifikaci a v současné době probíhá revize ISO 9004 (unmz.cz).

Norma ISO 9001 je jedna ze standardů kvality, která se zaměřuje na požadavky systému kvality, který se nevztahuje na produkty či služby, ale na proces, který jej

vytváří. Normy jsou navrženy tak, aby se vztahovaly prakticky na jakýkoliv proces produktu nebo služby, který může být používán kdekoliv ve světě. Normy se skládají z požadavků na kontrolu dokumentů a procesů, komunikaci, zlepšování apod. a jsou napsány ve velmi obecných termínech, které popisují, jak dosáhnout specifických cílů. Jsou vytvořeny na tzv. generický stát, čímž se vyhýbají konkrétním metodám, postupům a technikám. Namísto toho zdůrazňují principy a metody, které se zaměřují na jeden primární cíl, který je pro každého výrobce rozhodující: splnění očekávání a požadavků zákazníků (Speegle, 2010).

V září 2015 proběhla revize normy ISO 9001:2008 na současnou normu ISO 9001:2015. Oproti té staré klade větší důraz na rizikový management a procesní přístup. Norma ISO 9001:2015 je obecnější a snáze aplikovatelná, a jednotlivé body její struktury jsou uspořádány dle cyklu PDCA. V následující Tabulce č. 1 je vyznačen rozdíl struktury kapitol v normě ISO 9001:2008 a v normě ISO 9001:2015 (mladypodnikatel.cz).

Tabulka 1: Struktura kapitol ISO 9001:2008 ve srovnání s ISO 9001:2015

| ISO 9001:2008 | ISO 9001:2015 |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. Předmět | 1. Předmět |
| 2. Normativní dokumenty | 2. Normativní dokumenty |
| 3. Termíny a definice | 3. Termíny a definice |
| 4. Systém managementu kvality | 4. Kontext organizace |
| 5. Odpovědnost managementu | 5. Vedení |
| 6. Management zdrojů | 6. Plánování |
| 7. Realizace produktu | 7. Podpora |
| 8. Měření, analýza, zlepšování | 8. Provoz |
| 9. Hodnocení výkonu | |
| 10. Zlepšování | |

Zdroj: mladypodnikatel.cz

2.3.3 Koncepce TQM

„TQM představuje systémový přístup integrující úsilí o zajištění požadované kvality činností organizační jednotky do množiny jejich podstatných cílů“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, str. 254).

TQM usiluje o stále zlepšování podnikových procesů a udržování jejich dobré úrovně, tak aby výsledky zabezpečovaly plné uspokojování potřeb. Vyžaduje, aby

kolektiv organizační jednotky prováděl činnosti, včetně vyráběných výrobků a zajišťovaných služeb, na vysoké kvalitní úrovni. Plně se orientuje na konečného zákazníka a předpokládá aktivní účast pracovníků v organizaci, tvůrčí úsilí o zlepšování kvality, procesní přístup, ohleduplnost při zavádění a uplatňování systému a podporu vrcholového vedení organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Význam zkratky TQM vysvětluje Morfaw (2009) následovně:

Total – Dodržování odpovědnosti za dosažení kvality je vyžadováno od každého pracovníka, stejně tak odpovědnost za rozvíjení procesů v podnikání, které budou poskytovat požadované služby a zboží dle požadavků zákazníků s nejehospodárnější strategií a maximální návratností investic.

Quality – Hlavním cílem každé firmy je dosáhnout nejvyšší úrovně kvality při dodávce produktů a služeb tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků. Produkt nebo služba musí být dodána ve správný čas na správné místo a za sjednanou cenu, aby si firmy udržely stávající zákazníky, byly konkurenceschopné a trvale udržitelné na trhu.

Management – Top management musí řídit organizaci tak, aby dosáhla určité úrovně kvality pro své zákazníky tím, že efektivně a účinně podpoří trvalé zlepšení kvality a předá obchodní strategii, vize a cíle všem zaměstnancům a také interním i externím zákazníkům.

EFQM EXCELLENCE MODEL

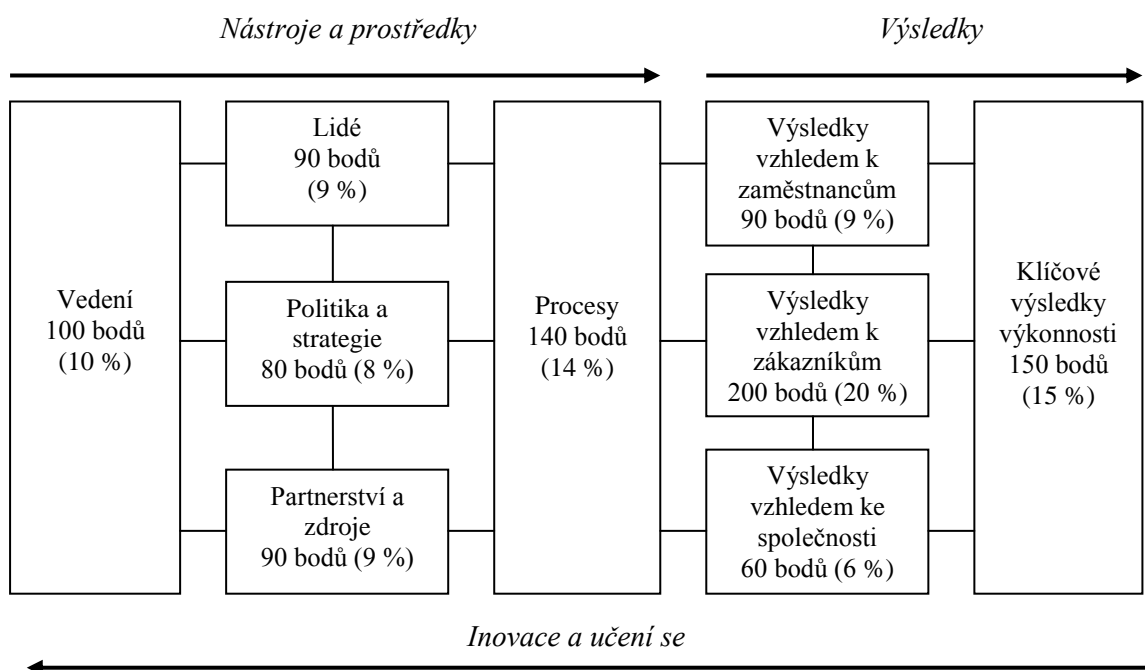
Nejpoužívanějším modelem pro zavádění a hodnocení systémů managementu kvality v Evropě podle koncepce TQM je takzvaný EFQM Excellence Model, vytvořený neziskovou organizací Evropskou nadací pro management kvality, kterou v roce 1988 založilo čtrnáct nejúspěšnějších evropských průmyslových společností (Bělohávek, Košťan, Šuleř et al., 2006).

Kritéria a zásady EFQM Excellence Modelu vypracovala Evropská nadace pro management kvality jako nástroje podnikatelské úspěšnosti firem. Model navazuje na systém certifikací ISO 9000, který především klade důraz na procesní řízení v podniku, na měření výsledků těchto procesů a na jejich neustálé zlepšování. Kritéria neurčují hodnocení oblasti kvality výrobků nebo služeb, tzv. managementu kvality, ale hodnocení úrovně řízení a fungování firmy, tzn. hodnocení managementu kvality (Marinič, 2008).

EFQM Excellence Model je nejdokonalejší a nejnáročnější metodický materiál k rozvoji systému managementu jako takového. Organizace může dosáhnout výborných výsledků pouze při dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a při respektování okolí podniku. Toho podnik dosáhne pouze za současného zvládnutí všech procesů a jejich řízení (Malach et al., 2004).

Na Obrázku č. 2 je patrné devět kritérií, ze kterých se EFQM Excellence Model skládá, pět z nich tvoří předpoklady k úspěšnosti a zbylé čtyři reprezentují dosažené výsledky. Každé z kritérií je ohodnoceno určitou váhou, procentem důležitosti kritéria, respektive maximálním počtem bodů. Hranici tisíc bodů, která je nedosažitelná, představuje součet všech bodů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř et al., 2006).

Obrázek 2: Základní rámec EFQM Modelu Excellence



Zdroj: Nenadál et al., 2008

Autor Malach et al. (2004) podrobně vymezuje kritéria následovně:

Vedení – orientuje se na hodnoty, které jsou důležité pro úspěšnost a na jejich následnou implementaci do procesů v podniku a do chování pracovníků.

Politika a strategie – vycházejí z přítomných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran, měly by v podniku vznikat po důkladné komunikaci.

Lidé – zde se posuzuje rozvoj znalostí a schopností všech zaměstnanců jako jednotlivců i jako týmu, důležitým hlediskem je rozvoj lidských zdrojů pro zajištění efektivního průběhu procesu v organizaci.

Partnerství a zdroje – jaké metody a postupy jsou v organizaci používány pro plánování a řízení vnějších partnerských zdrojů i řízení vnitřních zdrojů, za zdroje jsou považovány finanční a lidské zdroje, zařízení, materiál, technologie, budovy a informace.

Procesy – shledávání jak organizace navrhuje, řídí a realizuje procesy, klíčový je důraz na zákazníky a ostatní zainteresované strany.

Výsledky vzhledem k zákazníkům – označují se za nejzávažnější měřítko, protože hodnotí, čeho organizace dosáhla vzhledem k vnějším zákazníkům.

Výsledky vzhledem k zaměstnancům – sledují, jak zaměstnanci vnímají organizaci, jak jsou motivováni a spokojeni.

Výsledky vzhledem ke společnosti – zaměřují se na odpovědnost organizace vůči okolí, zejména veřejnosti.

Klíčové výsledky výkonnosti – jsou zohledňovány ekonomické výsledky i mimoekonomická hlediska jako tržní podíl a setrvání na trhu.

2.4 Audit kvality

„Audit kvality je systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti kvality a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů (ČSN ISO 8402)“ (Dvořáček, 2003, str. 169).

Audit neboli prověrka kvality představuje specifickou formu kontroly zaměřující se jak na výrobky (služby), tak na procesy, při kterých výrobky vznikají. Předmětem auditu může dále být i systém řízení kvality (Veber et al., 2002).

Systémový audit

Systémový audit je nejrozsáhlejší typ auditu, který zahrnuje hodnocení dokumentace kvality (zásady, postupy, provozní instrukce apod.) a také hodnocení činností a operací, které jsou realizovány za účelem dosažení požadovaných cílů kvality. Tento typ auditů se proto zaměřuje na soulad systému se standardy řízení kvality a implementaci dle specifických norem. Dále se zaměřuje na hodnocení fází

týkajících se plánování, provádění a srovnávání. Příklad tohoto typu auditu je předběžný průzkum, který obvykle hodnotí schopnost potenciálního dodavatele poskytnout požadovanou úroveň produktu nebo služby (Mitra, 2016).

Procesní audit

Procesní audit je detailním hodnocením jednoho nebo více procesů v organizaci. Všechny důležité prvky identifikovaného procesu jsou zkoumány a porovnány se specifickými standardy. Vzhledem k tomu, že procesní audit trvá méně času než audit systému, je více zaměřený a méně nákladný. Jestliže vedení již identifikovalo proces, který je třeba vyhodnotit a vylepšit, je audit účinným prostředkem k ověření a navržení míst pro zlepšení. Procesní audit může být také zahájen neočekávaným výstupem z procesu. U odvětví, která používají nepřetržité výrobní procesy, jako je například chemický průmysl, je procesní audit auditem výběru (Mitra, 2016).

Výrobní audit

Výrobní audit hodnotí schopnost produktu nebo služby splnit nebo překročit očekávání zákazníků. Tento typ auditu může zahrnovat provádění pravidelných testů na výrobku nebo získávání informací od zákazníka o konkrétní službě. Cílem výrobního auditu je určit účinnost systému řízení. Audit je oddělený od rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí výrobku a proto není součástí kontrolního systému. Informace od zákazníka nebo spotřebitele hrají významnou roli při rozhodování o výrobním auditu (Mitra, 2016).

Autor Veber (2002) rozlišuje audity dle účelu následovně:

- *Interní audit*, který je realizován zpravidla vlastními auditory firmy. Cílem interního auditu je přispívat ke stabilizaci kvality a jejímu zlepšování a hodnotí jednotlivé části systému řízení kvality (procesy, výrobky, služby, systém), ale tím jeho působení není ohraničeno. Může ovlivňovat i řízení výroby, výrobní náklady, image firmy apod.
- *Audit dodavatele*, jinak řečeno audit druhou stranou, se realizuje auditory odběratele a orientuje se na prověření kvality výrobků, systému či personálu reálného nebo potenciálního dodavatele.
- *Certifikační audit* neboli audit třetí stranou, je realizován na výrobcí a odběrateli nestrannou prověřovací organizací. Účelem je vydání objektivního stanoviska (certifikátu) o posuzované realitě.

Cílem auditu kvality je:

- stanovit soulad nebo nesoulad prvků kvality s dokumentovanými a realizovanými požadavky, které jsou specifikované,
- určit účinnost zavedeného systému kvality pro splnění cílů v oblasti kvality,
- ověřit plnění právních norem a předpisů,
- stimulovat další rozvoj systému kvality,
- získat podklady pro posouzení systému kvality,
- ověřit bezpečnost, spolehlivost nebo výkonnost produktu, který se realizuje v rámci systému,
- umožnit certifikaci systému kvality (Dvořáček, 2003).

2.5 Zlepšování kvality a vybrané metody

Neustálé zlepšování je chápáno jako činnost, která se opakuje pro zvyšování schopnosti plnit požadavky. Jedná se o trvalé úsilí o dosahování lepší úrovně v porovnání se skutečným současným stavem. Zlepšování by nemělo být považováno za jednorázovou aktivitu, která po dosažení cílů končí. Naopak proces zlepšování by měl být nepřetržitý proces, ve kterém by zlepšený stav měl být východiskem pro další zlepšování, tudíž by se mělo jednat o neustálé zlepšování (Nenadál et al., 2008).

Proces neustálého zlepšování by měl zahrnovat následující kroky:

- a) *Důvod pro zlepšování*: Identifikace problému procesu a oblasti pro zvolené zlepšování s uvedením důvodu.
- b) *Současná situace*: Hodnocení efektivnosti a účinnosti existujícího procesu, shromáždění a analyzování údajů pro zjištění nejčastějšího výskytu problému.
- c) *Analýza*: Identifikace a ověření kořenových příčin problému.
- d) *Identifikování možných řešení*: Prozkoumání alternativních řešení, vybrání a uplatnění nejlepších řešení, které odstraní kořenové příčiny problému.
- e) *Vyhodnocení efektů*: Potvrzení odstranění nebo zmírnění problému a jeho příčin.
- f) *Uplatňování a standardizace nového řešení*: Nahrazení starého procesu novým zlepšeným procesem.
- g) *Hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu s dokončeným opatřením ke zlepšení*: Vyhodnocení efektivnosti a účinnosti projektu zlepšování (Nenadál et al., 2008).

Při neustálém zlepšování se uplatňují dva základní postupy, které se označují jako skokové zlepšování a zlepšování po malých krocích. Tyto postupy tvoří základ

dvou přístupů: Reengineering a Kaizen. Skokové zlepšování je revidování a zlepšení již existujících procesů nebo uplatňování nových procesů. Projekty skokového zlepšování, které realizují průřezové týmy tvořené pracovníky z různých útvarů, vyžadují přepracování návrhu existujících procesů. Naopak průběžné zlepšování v malých krocích realizují zaměstnanci v rámci jednotlivých procesů. Zaměstnanci jsou nejlepším zdrojem nápadů, ale musí být vybaveni pravomocemi, technikou a nezbytnými zdroji, mají-li být jejich aktivity efektivní. Optimálních výsledků organizace dosáhne vhodnou kombinací obou přístupů (Plura, 2001).

2.5.1 Cyklus PDCA

Cyklus plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. plan-do-check-act PDCA) je série činností, jejichž cílem je zlepšování a zdokonalování. Začátek cyklu je charakterizován prostudováním stávající situace, kdy se shromažďují data, která jsou použita při formulaci plánu zlepšení. Když je tento plán dokončen, následuje jeho realizace. Poté je realizace plánu zkontrolována, aby bylo zjištěno, zda bylo dosaženo očekávaného zlepšení. Jestliže byl experiment úspěšný, posledním krokem je standardizace použitých metod, která zajistí, aby nové metody neustále praktikovány a zajišťovaly udržitelnou kvalitu (Imai, 2011).

Cyklus PDCA probíhá neustále, tudíž dojde-li ke zdokonalení, výsledný setrvalý stav se stává cílem dalšího zdokonalení. PDCA znamená, že podnik nikdy není spokojen se setrvalým stavem. Zaměstnanci dávají přednost setrvalému stavu a většinou nemají iniciativu při zlepšování pracovních podmínek, tudíž management musí cyklus PDCA iniciovat tím, že pořád zavádí nové cíle (Imai, 2008).

Jakýkoli nový pracovní proces je na začátku nestabilní. Předtím, než začne organizace pracovat s cyklem PDCA, musí být stávající procesy stabilizovány v procesu, který se označuje: standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. standardize-do-check-act SDCA). Po vytvoření a dodržení standardu, který směřuje k stabilizování stávajícího procesu, se může přejít k cyklu PDCA. Cyklus SDCA tedy standardizuje a stabilizuje stávající procesy, zatímco cyklus PDCA procesy zdokonaluje (Imai, 2008).

Přínosy cyklu PDCA charakterizují autoři Janakiraman a Gopal (2006) následovně:

- Jedná se o systematický proces řešení problémů, který poskytuje nejrychlejší cestu k efektivnímu řešení.
- Zajišťuje detailní analýzu příčin selhání.
- Vyžaduje podrobnou dokumentaci údajů před a po selhání, která bude užitečná pro další zlepšovací cyklus.
- Zabezpečuje dohodnutý cíl a následně plán dokončení projektu.

2.5.2 Metoda „Quality Journal“

Metoda „Quality Journal“, která byla převzata z japonského přístupu k řešení problémů nazývaného QC Story, je jedním ze systematických přístupů ke zlepšování kvality. Tento systematický postup zlepšování procesů probíhá v sedmi krocích (Plura, 2001).

- 1) *Identifikace problému* – Potřeba získat a zpracovat maximum informací o problémech, které umožní stanovit priority a identifikovat nejdůležitější problém. Popis stávajícího stavu má specifikovat cílový stav, který by měl být pro zlepšení dosažen. Důležité je stanovit termín vyřešení problému.
- 2) *Sledování problému* – Při sledování problému se zkoumají vlastnosti problému a podmínky jeho vzniku. Důležitou součástí je zjišťování času a místa výskytu problému a jeho typu a příznaků. Sledování by mělo probíhat na místě, kde problém vzniká.
- 3) *Analýza příčin problému* – Vlastní analýza příčin probíhá ve dvou fázích: stanovení hypotéz a testování hypotéz. Pro stanovení hypotéz se využívají diagramy příčin a následků, které shrnují skutečné příčiny problému. Při testování hypotéz se uplatňují statistické metody jako je analýza rozptylu a regresní a korelační analýza.
- 4) *Návrh a realizace opatření k odstranění příčin* – Je potřeba rozlišovat okamžité opatření, kterým se odstraňuje vzniklý problém a opatření, které se zaměřuje na odstranění příčin problému. Návrhy opatření by měly být prozkoumány z hlediska jejich výhod a nevýhod, a mělo by se provést jejich podrobné hodnocení. Je vhodné navrhovaná opatření odzkoušet, aby nedocházelo k nežádoucím jevům, které by mohly znamenat nový problém.
- 5) *Kontrola účinnosti opatření* – Po realizaci schválených opatření je nezbytné provést kontrolu účinnosti. Porovnávají se výsledky dosahované před realizací opatření a

po jejich realizaci. Je žádoucí prezentovat efekty provedených opatření i ve finančním vyjádření, kterému každý rozumí a je důležité pro další rozhodování.

- 6) *Trvalá eliminace příčin* – Jestliže realizace opatření vedla ke zlepšení, je třeba zajistit zakotvení provedených změn. Pokud k tomu nedojde, vzniká nebezpečí, že se vše vrátí do původního stavu. Zavedení statistické regulace procesu může napomáhat k udržování zlepšeného stavu. Je potřeba k úspěšné standardizaci změn stanovit odpovědnost za kontrolu jejich dodržování.
- 7) *Zpráva o řešení problému a plánování budoucích aktivit* – Zpracovává se zpráva o průběhu řešení problému, která je doložená konkrétními daty a rozborů. Vyhodnocují se dosažené výsledky a sumarizují se problémy, které se nepodařilo dosud vyřešit (Plura, 2001).

2.5.3 Six sigma

Six sigma je standard kvality, metodika řešení problémů a filozofie řízení. Six sigma může být v organizaci implementována jako nástroj pro řízení procesů, nástroj ke zlepšení kvality a minimalizací vad, nástroj měření pro odchylky, vady a kvality a neustálá cesta ke zlepšování kvality (Hartung, 2010).

Six sigma je v podniku zaváděna jako metodika pro zlepšení projektů nebo řešení komplexních problémů na všech úrovních a ve všech oblastech organizace. Termín Six sigma může být také použit jako hodnota společnosti či koncept věnovaný kvalitě a zlepšení. Důležité je, aby byl koncept Six Sigma chápán a podporován všemi jednotlivci organizace, neboť kvalita není pouze povinností vrcholového managementu, ale zahrnuje všechny zúčastněné strany v organizaci. Implementace strategie Six Sigma je přístupem „shora dolů“, avšak příležitost identifikovat zlepšení je všude a potřebuje přístup „zdola nahoru“, aby se zvýšil potenciál pro získání výhod plynoucích z Six Sigma (Hartung, 2010).

Přístup Six sigma využívá empirická data, tj. využití kvantitativních měřítek odrážející naplnění stanovených cílů podniku. Základním měřítkem je počet defektů (vad, chyb, zmetků, selhání apod.), tedy odchylek, které mají negativní dopad na zákazníka. Defekt je charakterizován jako neakceptovatelný výstup procesu, např. výrobek je neshodný v porovnání s technickou specifikací, dlouhá doba dodání či odchylka od požadavků specifikovaných v zakázce (Řezáč, 2009).

V zájmu vytvoření rámce pro proces zlepšování metoda Six sigma využívá řady nástrojů řízení kvality a statistických nástrojů. Cílem je dosáhnout úrovně ukazatelů výkonů rozhodujících o kvalitě, která uspokojuje potřeby zákazníků. Postupuje se dle následující posloupnosti: definovat – měřit – analyzovat – zlepšit – kontrolovat (angl. define – measure – analyse – improve – control DMAIC) (Armstrong, Stephens, 2008).

Six sigma je založená na porozumění potřebám zákazníků, disciplinovaném používání dat, faktů a statistických analýz a na jejich řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů. Obsahuje spoustu know-how a ověřených postupů pro zlepšování výrobních procesů a poskytovaných služeb. Přináší široké spektrum metod vhodných ke sledování kvality procesů, produktů nebo služeb a metod návrhu eliminování defektů, ztrát a problémů v řízení kvality ve všech oblastech výroby, služeb a dalších obchodních aktivit (Řezáč, 2009).

2.6 Náklady na kvalitu

Překážkou u malých a středních českých je vysoká finanční náročnost na zavedení systému řízení kvality. V menších firmách lze minimalizovat náklady na certifikaci tím, že se pracovníci kromě své běžné pracovní činnosti soustředí i na tvorbu systému kvality. Zapojení pracovníků má výhodu ve větším ztotožnění se s nově zaváděnými normami a směrnicemi a tím pádem i k motivaci jejich následnému dodržování (Malach et al., 2004).

Zavedení managementu řízení kvality vede k úspoře prostředků především snížení finančních zdrojů i času potřebných k odstraňování chyb, evidenci, seřizování a opravám. Pokud výrobce bude produkovat málo kvalitní výrobky, vzniknou dodatečné náklady nejen jemu samotnému (náklady na kvalitu u výrobce), ale také zákazníkovi (náklady na kvalitu u spotřebitele) (Malach et al., 2004).

Autorka Svozilová (2011) rozděluje náklady na kvalitu do dvou hlavních kategorií:

- Náklady na plnění požadavků kvality – jaké nákladové položky se promítnou do celkových nákladů při preventivním opatření řízení kvality.
- Náklady na nevyhovění požadavkům na kvalitu – jaké nákladové položky se budou v budoucnosti objevovat, bude-li preventivní část řízení kvality pomínuta nebo zanedbána.

Metodika evidence nákladů PAF

PAF model evidence nákladů dělí nákladové položky spojené s kvalitou do čtyř skupin:

- Náklady na interní vady – veškeré výlohy související s nedostatky, které vznikly v podniku, ale podařilo se je odhalit před předáním klientovi.
- Náklady na externí vady – reklamace, výdaje se stahováním vadných výrobků nebo náklady spojené se ztrátou důvěry zákazníka, které se špatně vyčíslují.
- Náklady na hodnocení – jinak řečeno náklady na kontrolu, jako jsou výdaje na nákup a údržbu měřicí techniky, náklady na provoz zkušeben a kontrolních laboratoří nebo náklady na certifikaci.
- Náklady na prevenci – na činnosti jako vzdělání, budování a rozvoj systému kvality (Malach et al., 2004).

Model procesních nákladů

Jedná se o jakýsi vyšší stupeň monitoringu. Nesleduje náklady podle konkrétních výrobků, ale soustřeďuje pozornost výhradně na procesy. Náklady, které se spotřebují v rámci procesu lze rozdělit na náklady na shodu, tj. náklady nezbytně nutné pro efektivní přeměnu vstupů na výstupy a náklady na neshodu, tj. náklady spojené se vznikem neshod v procesu. Tento model je vhodný především pro firmy, který mají zavedený systém TQM (Malach et al., 2004).

3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce s názvem Řízení kvality ve vybrané organizaci se zabývá vybranými podnikovými procesy z hlediska řízení a zabezpečování kvality. Cílem této práce je doporučení pro zlepšení řízení procesů na základě provedené analýzy systému řízení kvality ve vybrané organizaci.

Získání, shromáždění a studium primárních a sekundárních dat je jedním ze základních požadavků při tvorbě této diplomové práce.

Struktura zpracování rozděluje práci na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou použita data ve formě literárního přehledu, která pramení především z české i zahraniční odborné literatury. Předmětem literárního přehledu je vymezení kvality jako faktoru úspěšnosti firem a systém řízení kvality v obecném slova smyslu.

Úvodem v praktické části je představena vybraná společnost, její předmět činnosti a stručně nastíněna organizační struktura včetně pracovní pozice představitele managementu kvality. Dále je analyzován současný systém řízení kvality zaměřený na jednotlivé procesy systému řízení kvality, zejména lidské zdroje, dokumentaci systému řízení kvality, procesu nákupu, řízení neshodného produktu, monitorování a měření, interní audit a zlepšování systému řízení kvality.

Po provedení analýzy současného stavu systému řízení kvality vybrané organizace je v závěru práce systém řízení kvality zhodnocen a uvedeny nedostatky. Pro řešení nedostatků jsou navrženy doporučení vedoucí k jejich odstranění, ke zlepšení stávajícího stavu a celkově k zefektivnění celého systému řízení kvality.

Data pro vytvoření praktické části jsou získána z webových stránek organizace, z interních materiálů, které se týkají systému řízení kvality a z rozhovorů s představitelem managementu kvality. Z toho vyplývá, že informace potřebné pro zhodnocení a zanalyzování systému řízení kvality jsou převzaty z podnikové dokumentace, zejména z organizačního řádu, zřizovací listiny, příručky kvality, některých směrnic a z konzultací o systému řízení kvality s představitelem managementu kvality.

4 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

4.1 Charakteristika organizace

Krajská příspěvková organizace se jménem Správa a údržba silnic Jihočeského kraje (dále „SÚS JČK“) byla založena Jihočeským krajem dle zřizovací listiny zde dne 1. července 2002. Sídlo organizace je v ulici Nemanická 2133/10 v Českých Budějovicích. SÚS JČK je právnická osoba se samotnou právní subjektivitou, která je zřízena především za účelem zabezpečení veřejně prospěšných činností.

Organizace je právní nástupce bývalých Správ a údržeb silnic České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice a Tábor, které jsou dnešními závody. Vznikla za účelem správy a údržby silnic II. a III. tříd ve vlastnictví Jihočeského kraje, a na základě smluvního vztahu s Ministerstvem dopravy ČR zajišťuje a provádí i údržbu silnic I. tříd v Jihočeském kraji. Silniční síť neboli délka tahů dle aktuálních údajů silniční databanky tvoří v současné době 6 252,820 km (susjk.cz).

Statutárním orgánem SÚS JČK je ředitel příspěvkové organizace, kterého jmenuje a odvolává Rada Jihočeského kraje. Ředitel vystupuje a samostatně jedná o všech věcech týkajících se činnosti organizace. Na základě výběrového řízení, za podmínky, že nejméně dvě třetiny členů výběrové komise jmenuje zřizovatel, ředitel jmenuje a odvolává další vedoucí zaměstnance. Za organizaci mohou činit právní úkony i jiní zaměstnanci, pokud tak stanoví vnitřní předpisy a je to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé (Zřizovací listina, 2013).

Předmět činnosti

Hlavním účelem organizace je správa a údržba silnic II. a III. tříd a jejich součástí a příslušenství na území Jihočeského kraje. Tato činnost zahrnuje evidenci silnic, jejich součástí a příslušenství, prohlídky silnic a mostní objektů, údržbu a opravy silnic a mostů s cílem odstranit závady ve sjízdnosti, opotřebení nebo poškození, přípravu investičních akcí na silnicích a další povinnosti, které vyplývají ze zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích v platném znění.

Dalším předmětem činnosti je výkon majetkových práv a práva hospodaření se svěřeným majetkem, který je ve vlastnictví Jihočeského kraje a plnění povinností uložených zvláštními právními předpisy vlastníků pozemních komunikací a

subjektům, kteří hospodaří se svěřeným majetkem vlastníků pozemních komunikací v rozsahu svěřeného majetku.

Organizace může vykonávat doplňkovou činnost, která navazuje na hlavní účel organizace, za předpokladu nenaruší-li plnění hlavního předmětu organizace. Jedná se především o opravy pracovních strojů a silničních vozidel, projektování a provádění jednoduchých staveb, silniční motorová doprava nákladní i osobní, přípravné práce pro stavby, inženýrská činnost v investiční výstavbě, maloobchod s motorovými vozidly, skladování zboží a manipulace s nákladem, pronájem a půjčování movitých věcí, poskytování technických služeb a pronájem nemovitostí (Zřizovací listina, 2013).

Majetková práva a povinnosti

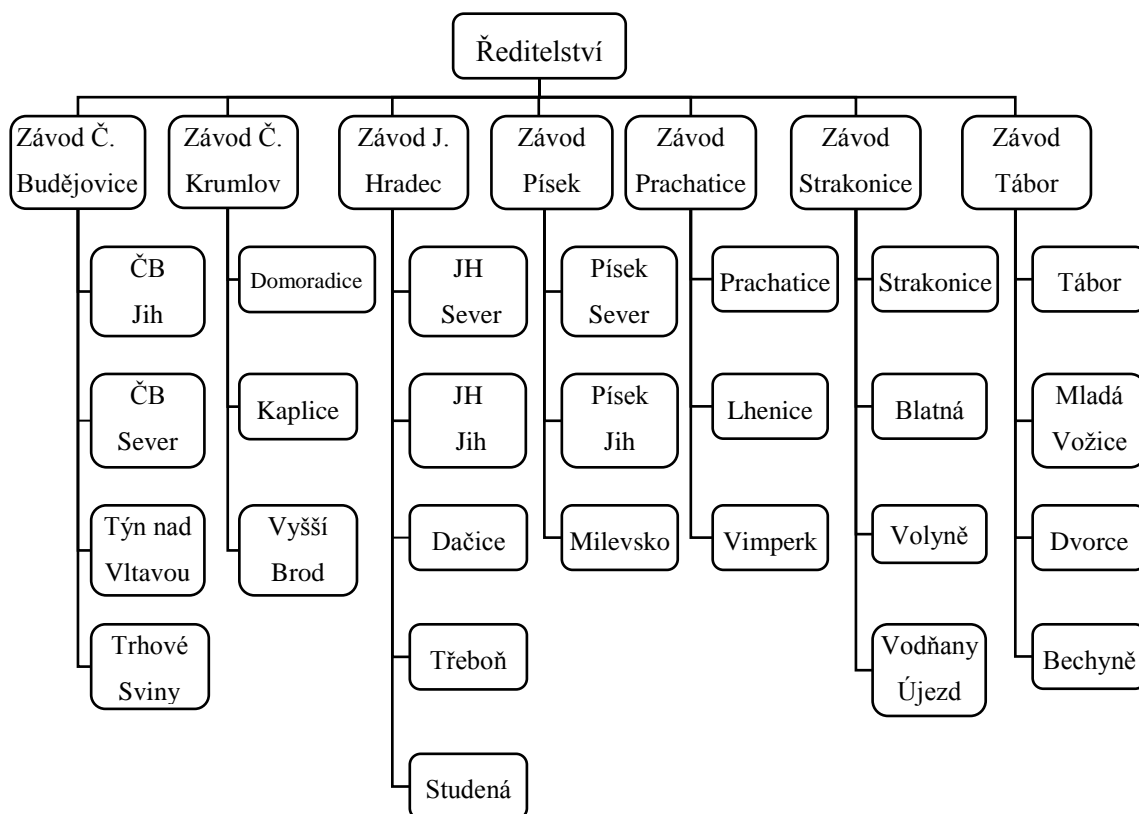
SÚS JČK hospodaří s majetkem, který je ve vlastnictví zřizovatele na základě práva o oprávněném hospodaření zveřejněným v Zřizovací listině. Práva a povinnosti organizace jsou majetek evidovat, držet, užívat a provádět jeho údržbu, chránit majetek před poškozením, zničením, odcizením nebo zneužitím a umožnit kontrolu zřizovatelem. V rámci předmětu činnosti nakládat s majetkem, pronajímat majetek na nejvýše 5 let, uzavírat smlouvy o výpůjčce (max. na 3 roky) a o zřízení věčných břemen. V souladu s pravidly pro zadávání veřejných zakázek nabývat movitý majetek koupí, movitý majetek prodávat, vyřazovat a likvidovat do účetní zůstatkové hodnoty 50 000 Kč a zajistit reprodukci majetku v rámci Jihočeským krajem schváleného investičního záměru. Nejdéle na dobu 5 let uzavírat smlouvy o zvláštním užívání silničních pozemků, nabývat pozemky zastavěné silnicemi II. a III. tříd pro Jihočeský kraj do vlastnictví a pronajímat od třetích osob pozemky, které budou stavbou dotčeny.

Dále má organizace právo a povinnost zastupovat zřizovatele ve správních řízeních před právními orgány jako vlastníka nemovitostí, jako vlastníka silnic II. a III. tříd při výkonu povinností jemu uložených, při registraci a následném pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla jako vlastníka silničních motorových vozidel a zastupovat zřizovatele ve stavebních a územních řízeních. V ostatních případech může organizace používat a nakládat s majetkem pouze v mezích zákona č. 129/2000 Sb, o krajích v platném znění a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění a dalších právních předpisů jakož i právních předpisů Jihočeského kraje (Zřizovací listina, 2013).

4.1.1 Organizační struktura

Organizace je vedena ředitelstvem sídlícím v krajském městě v Českých Budějovicích a člení se podle okresů na 7 jednotlivých závodů, viz Obrázek č. 3. Závody jsou dále rozděleny na jednotlivá cestmistrovství (střediska). V čele závodů stojí ředitelé, kteří jsou přímo podřízeni řediteli organizace.

Obrázek 3: Struktura organizace



Zdroj: susjk.cz

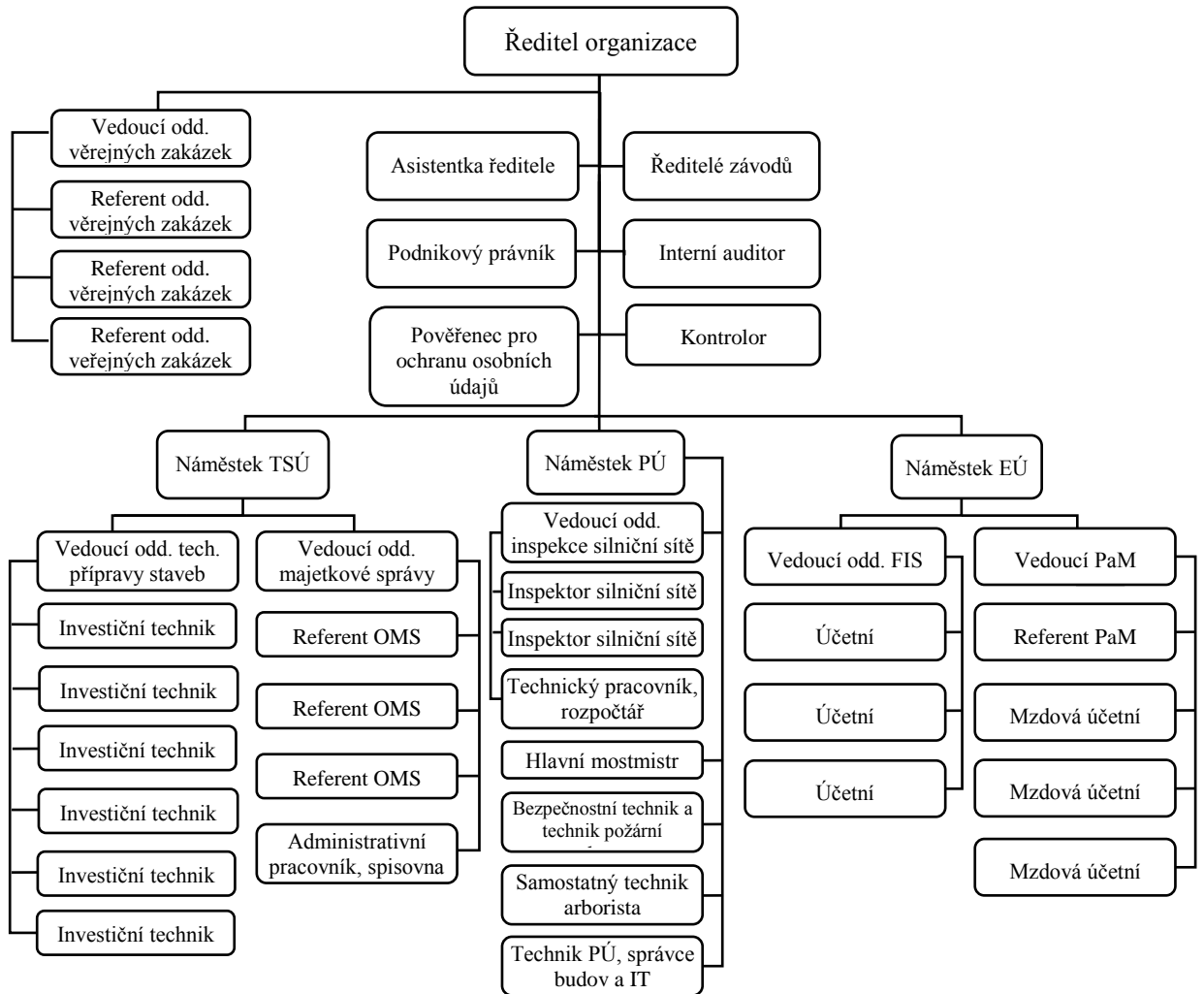
V čele organizace stojí její ředitel, viz Obrázek č. 4, kterému podléhají náměstci technicko-správního úseku, provozního úseku a ekonomického úseku a ti jsou nadřazeni vedoucím jednotlivých oddělení. Na základě těchto vztahů lze říci, že v organizaci vzniká hierarchie nadřízenosti a podřízenosti, tudíž každý zaměstnanec má svého nadřízeného nebo i podřízeného a vedoucí zaměstnanci tak mohou delegovat svoje pravomoci, čímž přispívají k efektivnějšímu využití pracovní síly.

Z organizační struktury je zřejmé, že SÚS JČK nemá vytvořenou pozici nebo oddělení, které by mělo odpovědnost za řízení kvality. V Příručce kvality stojí, že pozici představitele managementu kvality zastává náměstek provozního úseku. Po přezkoumání náplně práce náměstka provozního úseku se však jeho hlavní povinnosti a

odpovědnosti vztahují k pozici náměstka a odpovědnost za implementaci systémů řízení kvality a obecně odpovědnost za celou kvalitu v organizaci je zmíněna jen okrajově.

Vytížení náměstka při organizaci práce a činnosti na provozním úseku je vysoké. Nelze, aby pracovník na špičkové úrovni efektivně vykonával jak pozici náměstka, tak i pozici představitele managementu kvality.

Obrázek 4: Struktura ředitelství



Zdroj: Organizační řád, 2017

4.2 Systém řízení kvality

Při provedení analýzy systému řízení kvality bylo zjištěno, že kvalita v organizaci SÚS JčK je řízena na základě norem ISO 9001. Organizace byla certifikována dle ČSN EN ISO 9001:2001 až do prosince 2017, kdy přistoupila na re-certifikaci dle poslední revize normy ISO 9001. Re-certifikaci v organizaci provedl certifikační orgán pro certifikaci systémů managementu Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p., který je největší zkušební a certifikační organizací v České republice akreditovanou Českým institutem pro akreditaci, o. p. s.

Při re-certifikaci bylo prokázáno, že organizace splňuje podmínky nové revize normy a od 20. prosince 2017 je držitelem certifikátu (viz Příloha č. 1), který má platnost do 17. prosince 2019 a je v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2016. Certifikát je platný jak pro ředitelství SÚS JčK, tak pro všechny závody a potvrzuje, že organizace vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém řízení kvality v rozsahu zajišťování a provádění údržby, oprav a správy silnic, silničních objektů včetně jejich příslušenství.

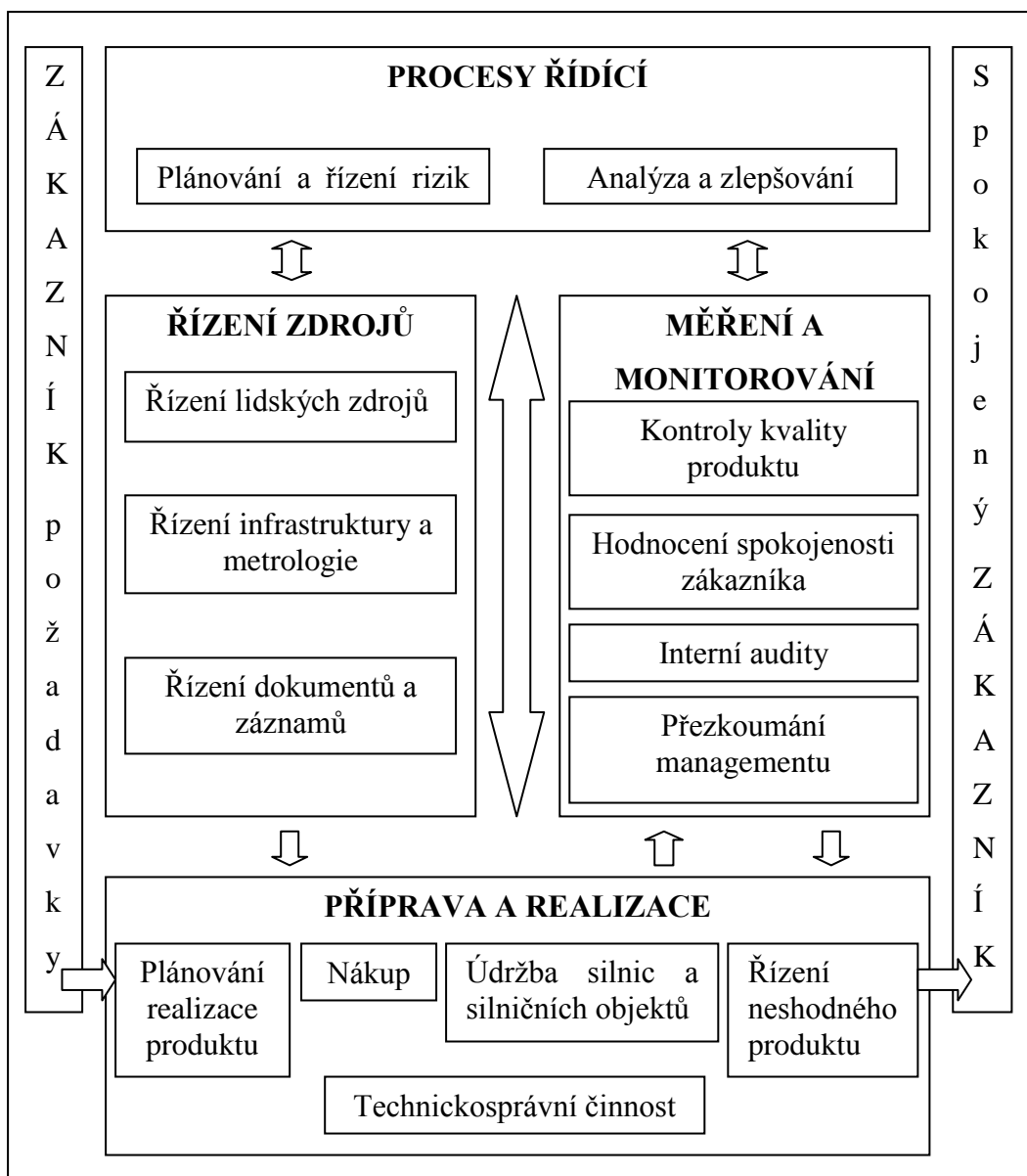
Systém řízení kvality SÚS JčK definuje Příručka kvality, která je v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2016. V systému managementu kvality nejsou uplatňovány požadavky na Návrh a vývoj, jelikož organizace nevyvíjí nové výrobky a služby a nemá k tomu v organizačním schématu potřebné funkce. Projektovou dokumentaci organizace zajišťuje dodavatelsky.

4.2.1 Procesy v systému řízení kvality

Procesy hrají hlavní a klíčovou roli v celém systému řízení kvality. Organizace musí vytvořit takový systém řízení kvality, kde budou přesně definovány jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Aby řízení a fungování procesů probíhalo efektivně, je potřeba určit a aplikovat kritéria a metody včetně monitorování a měření příslušných ukazatelů výkonnosti. Musí se určit zdroje potřebné pro procesy, přidělovat pravomoci a odpovědnost za procesy, a hlavně se zaměřit na neustálé zlepšování těchto procesů.

Organizace SÚS JčK vytvořila k efektivnímu systému řízení kvality procesní mapu, která je znázorněna na Obrázku č. 5. Zde je zřejmé, jakým způsobem organizace identifikovala potřebné procesy, jejich vzájemné vazby a posloupnost procesů. Některé jednotlivé procesy a způsob jejich řízení budou popsány v následujících kapitolách.

Obrázek 5: Procesní mapa



Zdroj: Interní materiály organizace

V rámci přezkoumání systému řízení kvality, které má v kompetenci vedení organizace, je hodnocena výkonnost procesů dle jednotlivých ukazatelů výkonnosti. U každého procesu je určen seznam ukazatelů výkonnosti, např. proces Řízení lidských zdrojů, ukazatele: plnění plánu školení; udržování záznamů o provedeném školení; náklady na školení byly vynaloženy efektivně – všichni zaměstnanci mají požadované kompetence. Následně se sepíše slovní hodnocení k jednotlivému procesu, a jestliže jsou nějaké výhrady k nenaplnění ukazatele, stanoví se opatření ke zlepšení.

Organizace prostřednictvím procesů klade důraz na spokojené zákazníky, kterými jsou zřizovatel (Jihočeský kraj), smluvní partneři (např. Ředitelství silnic a

dálnic ČR) a veřejnost (uživatelé komunikací). Aby organizace měla spokojené zákazníky, potřebuje nejprve zjistit jejich požadavky, které lze identifikovat na jednáních se zřizovatelem a zákazníkem, při realizaci akcí, prohlídkách silnic a silničních objektů a při komunikaci s veřejností. Jedná se zejména o:

- zajištění shody s požadavky na produkt (dílo), spolehlivost produktu a jeho bezpečnost,
- dodržení finančního a provozního plánu,
- provedení činností požadovaných zákonnými předpisy (prohlídky komunikací a mostů, jejich údržba),
- odpovědnost za produkt a minimalizaci dopadu životního prostředí.

Spokojenosti a požadavky zákazníků se zabývají porady vedení a následné přezkoumání systému managementu kvality. Informace o spokojenosti zákazníků lze získat na pravidelných jednáních se zřizovatelem a zákazníkem, prostřednictvím kontrolních dnů na jmenovitých akcích, dle reklamací a stížností uživatelů silnic, průzkumu spokojenosti u starostů obcí a Policie ČR a hodnocení zimní údržby po skončení zimní sezóny.

4.2.2 Politika a cíle kvality

Kvalita je pro organizaci rozhodujícím prvkem pro dosažení úspěšnosti. Politika kvality SÚS JČK vychází z jejího poslání, kterým je správa a údržba silnic II. a III. třídy na území Jihočeského kraje splňující požadavky a očekávání zákazníků. Politika kvality organizace vyplývá ze stanovené vize a následné strategie.

Organizace SÚS JČK uplatňuje následující zásady politiky kvality:

- Prvořadý úkol organizace je zajistit správu a údržbu silnic II. a III. třídy na území Jihočeského kraje jako předmět veřejného hospodářského zájmu zřizovatele.
- Organizace účelně realizuje v rámci přidělených finančních prostředků a ostatních zdrojů údržbu a opravy a zajišťuje sjízdnost silniční sítě.
- Organizace uplatňuje při provádění údržby a oprav a zajištění sjízdnosti silniční sítě technologie vedoucí ke zlepšení bezpečnosti provozu a kvality konstrukcí a zároveň je ohleduplná k životnímu prostředí.
- Při činnosti organizace dodržuje zákonné a resortní předpisy a předepsané technické normy.

- Pro trvalé zajištění kvality rozhodujících procesů má organizace certifikovaný systém řízení kvality, který udržuje, a neustále rozvíjí, aby vytvořila podmínky pro dosažení prvořadého cíle, kterým je spokojenost zákazníků.
- Pro dostatek aktuálních informací pro kvalitní práci organizace zlepšuje interní komunikaci.
- Organizace spolupracuje s prověřenými a spolehlivými dodavateli, jejichž práce, produkty a služby jsou dobrým základem zvyšování technické úrovně silniční sítě přibližující se ke standardu EU.
- Podle priorit stanovených zřizovatelem organizace zajišťuje přípravu investičních a neinvestičních opatření vedoucích k rychlému rozvoji a zlepšení stavu krajské silniční sítě.

Cíle kvality jsou přijaté vedením organizace a přispívají k naplnění politiky kvality a závazků vedení. Cíle kvality jsou každoročně přezkoumány a aktualizovány ve zprávě o přezkoumání systému managementu. Cíle kvality jsou rozpracovány na konkrétní úkoly, ke kterým je stanovena odpovědnost a termín. Jejich plnění je projednáváno na poradách vedení organizace a vedení závodů. Po sestavení a schválení cílů kvality na konkrétní rok, jsou cíle kvality rozeslány vedoucím jednotlivých oddělení, avšak nejsou, stejně jako politika kvality, vyvěšeny na nástěnkách na ředitelství ani na závodech, tudíž ostatní zaměstnanci nejsou s těmito cíli kvality ani s politikou kvality seznámeni.

Cíle kvality pro rok 2018 jsou následující:

- Vedení organizace – zajištění splnění povinností vyplývajících pro organizaci z nové právní úpravy v oblasti ochrany osobních údajů,
- Provoz a údržba – při běžné údržbě komunikací využívat nově pořízenou speciální techniku (pařezová fréza, svahová pásová sekačka),
- Obnova a rozvoj infrastruktury – rekonstrukce budov a jejich příslušenství v rámci celé SÚS JčK z důvodu zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, ochrany strojového parku a skladového materiálu, realizovat všechny stavby z plánu stavebních investic 2018, průběžně obnovit strojový park a pořídit techniku pro běžnou a zimní údržbu silnic v souladu s plánem strojních investic 2018,
- Technicko právní činnost – aplikace legislativních změn (novelizace stavebního zákona), zajištění realizace investičních akcí hrazených

z investičního fondu dle plánu na rok 2018 včetně přípravy projektové dokumentace do zásobníku na další období,

- Ekonomický úsek – aplikace legislativních změn (změna Vyhlášky 410/2009 Sb.)
- Interní audit – vypracovat plán interního auditu na 2018 a schválený plán realizovat, vypracovat program interního auditu na 2018 a schválený program realizovat, připravit firmu na dozorový audit ISO.

4.2.3 Lidské zdroje

Pro efektivní fungování systému řízení kvality vrcholové vedení zajišťuje dostatečný počet odborně způsobilých pracovníků, kteří přispívají k neustálému zlepšování řízení kvality. Proto, aby zaměstnanci měli dostatek odborné způsobilosti, organizace zajišťuje potřebné výcviky, které jsou důležité k výkonu jednotlivých pracovních pozic.

Jedná se především o svářečské průkazy, průkazy vazače a jeřábníka, obsluhy kotelen nad 50 kW, obsluhy motorových řetězových pil, obsluhy tlakových nádob, lešenáře, řidiče motorových vozíků, obsluhy těžkých stavebních strojů, nakládání s chemickými látkami, elektrikáře, školení a přezkoušení řidičů a další školení, pro které je předepsaná zvláštní odborná způsobilost. Vedoucí dopravy a technického zabezpečení (dále „VDTZ“) sumarizuje požadavky na rozšíření odborné způsobilosti v následujícím roce a zabezpečuje jejich periodická školení.

Přímý nadřízený zajišťuje potřebný výcvik, který zahrnuje:

- vstupní školení
- periodická školení BOZP a požární ochrany pro všechny zaměstnance
- školení z technologických a kontrolních postupů pro pracovníky řídicí práce a provádějící předepsané kontroly
- školení k systému managementu kvality pro všechny zaměstnance
- odpadové hospodářství, ochrana vod, metrologie a další předpisy související s výkonem práce.

VDTZ sumarizuje všechny uplatněné požadavky, upřesní odhady nákladů na uspořádání školení a předloží je řediteli závodu, respektive řediteli organizace ke schválení. Schválené požadavky jsou podkladem pro vypracování plánu výcviku na

další rok, který je předložen řediteli do 31. prosince. Plán obsahuje téma školení, určenou profesní skupinu (případně jména účastníků), termín uskutečnění a školitele.

Za realizaci a kontrolu plnění plánu výcviku nejméně jednou za čtvrtletí je odpovědný VDTZ. Školení může probíhat na základě nabídek externích školících a vzdělávacích organizací, interně pomocí vlastních odborníků nebo případně odborníků jiných firem a prostřednictvím osvědčených externích spolupracovníků. VDTZ shromažďuje záznamy o jednotlivých školení, jako jsou prezenční listiny, osnovy, doklady o absolvování a hodnocení úrovně vybraných školení. Dále shromažďuje evidenci školících a vzdělávacích organizací.

Bezpečnostní technik a technik požární ochrany stanovuje systém provádění školení a zpracovává osnovy školení včetně předložení materiálů ke školení včetně požadované odborné způsobilosti k provedení školení – pokud nejsou zabezpečována dodavatelsky. Dále provádí kontroly, jestli je vše prováděno v souladu s právními předpisy a předpisy vydanými zaměstnavatelem (certifikáty, osvědčení, koncese aj.).

Školení v organizaci nemusejí být jen řádná, ale i mimořádná, která může navrhnout kterýkoliv zaměstnanec prostřednictvím svého nadřízeného. Důvodem k mimořádnému školení může být změna zákonných předpisů upravujících činnost organizace, zavádění nových technologií a pracovních postupů, růst pracovní úrazovosti a výskyt smrtelného, těžkého nebo hromadného úrazu na pracovišti, hrubé nebo opakované porušení bezpečnostních předpisů, individuální školení pracovníka při převedení na jinou práci a nová akce.

Zaměstnanec provádějící jakoukoliv formu povinného školení si předem připraví osnovu školení, která musí obsahovat předpisy, jež mají souvislost s prováděnou pracovní činností, a prezenční listinu, kam školení zaměstnanci potvrdí svým podpisem účast na školení včetně ověření znalostí. V případě, když nebude školen celý obsah vyhlášek nebo norem, musí se příslušný paragraf, článek nebo odstavec v osnově uvést, aby bylo prokazatelné, s čím byl zaměstnanec seznámen. Osnovu školení uvede školitel na samostatnou listinu, na kterou uvede i datum a čas provedeného školení, podpis, jména a podpisy zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili.

U školení, která jsou zajištěna prostřednictvím jiné organizace, si po školení vyžádá VDTZ potvrzení o účasti pracovníků na školení, o rozsahu školení a eventuálně o výsledcích přezkoušení. O absolvování školení uvědomí přímé nadřízené školených

zaměstnanců. Externí školení účastníků na žádost VDTZ zhodnotí pomocí formuláře Hodnocení školení (Příloha č. 2).

Představitel managementu kvality hodnotí účinnosti výcviku 1x za rok. Hodnocení obsahuje:

- výsledek kontroly plánu výcviku,
- splnění plánovaných odborných školení tak, aby organizace mohla bez přerušení provádět všechny běžné technologie závislé na kompetencích zaměstnanců,
- splnění školení, která byla plánovaná s ohledem na potřebu zavedení nových technologií,
- výsledek hodnocení účastníků školení,
- vyčíslení nákladů na školení a posouzení jejich dostatečnosti a účelnosti vynaložení,
- potřeby zdrojů na výcvik v následujícím roce nebo v dalších letech,
- plán školení na další rok.

Přijímání a uvolňování zaměstnanců

V případě vzniku požadavku na přijetí nového zaměstnance se provede výběr z uchazečů o zaměstnání. Zájemci o pracovní místo jsou získáváni pomocí inzertní služby v tisku, požadavků na úřadu práce a doporučení zaměstnanců, předchozího zaměstnavatele, pracovního úřadu apod. Před vznikem pracovního poměru si vyžádá účetní závodu a vedoucí personálního a mzdového oddělení (dále „VPAM“) na ředitelství od nového zaměstnance potřebné doklady k uzavření pracovní smlouvy. Jedná se o občanský průkaz, průkaz zdravotní pojišťovny, potvrzení o předchozím zaměstnání nebo potvrzení o nezaměstnanosti, posudek o zdravotní způsobilosti k práci, doklady o vzdělání a odborných znalostech a dovednostech, vyplněný osobní dotazník, čestné prohlášení o počtu bodů v evidenční kartě řidiče a čestné prohlášení zaměstnance o řízení motorových vozidel u jiných zaměstnavatelů.

Pracovní smlouvu připravuje VPAM a podepisuje ředitel závodu respektive ředitel organizace. Nejpozději v den nástupu do práce předá VPAM novému zaměstnanci pracovní smlouvu k podpisu a založí osobní složku zaměstnance, která obsahuje pracovní smlouvu, dodatky pracovní smlouvy, platový výměr, osobní dotazník, zápočtový list, popis pracovní náplně, doklady o zdravotní způsobilosti,

doklad o kvalifikaci a záznam o vstupním školení a zácviku na pracovišti. Nadřízený předkládá novému zaměstnanci k seznámení a podpisu popis pracovní funkce dle Organizačního řádu, předpisy BOZP, dokumenty systému managementu kvality, které obsahují úkoly pro něj závazné, pokud je uveden na seznamu zaměstnanců, u kterých se vyžaduje písemné potvrzení o seznámení se s dokumentem, nebo podle dotyčných dokumentů pracuje.

Po podepsání pracovní smlouvy musí zaměstnanec absolvovat vstupní školení, které zajišťuje vedoucí zaměstnanec a realizuje nadřízený vedoucí zaměstnanec. Vstupní školení obsahuje základní obecné informace z oblasti organizace a systému práce firmy, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, zacházení s elektrickým zařízením, organizačních vztahů, vnitropodnikových procesů a systému managementu kvality.

Při ukončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen vypořádat si své závazky k organizaci. VPAM vystaví potvrzení o zaměstnání a jeho předání zaznamená ve výstupním listě. Na požádání vydá zaměstnanci pracovní posudek zpracovaný jeho nadřízeným.

4.2.4 Infrastruktura

Důležitým prvkem ovlivňujícím kvalitu činností a produktů je bezesporu soubor vybavení a zařízení pro provoz organizace. Organizace má k dispozici následující vybavení:

- a) objekty v Českých Budějovicích, Táboře, Prachaticích, Písku, Strakonících, Českém Krumlově, Jindřichově Hradci a v místech středisek u jednotlivých závodů včetně skládek a skladovacích prostor,
- b) stroje a zařízení pro provádění prací a údržby pozemních komunikací podle technologických postupů a resortních předpisů,
- c) HW a SW sdružené do informačního systému,
- d) dopravní prostředky na přepravu materiálů a osob,
- e) komunikační techniku.

Organizace nakupuje služby potřebné pro činnosti a provoz jako je servis vozidel, servis výpočetní techniky, likvidace odpadů, revize zařízení, školení řidičů vozidel, školení obsluh zařízení a strojů a školení svářečů.

VDTZ vede evidenci nářadí, strojů a zařízení, zpracovává plán údržby a odpovídá za kontrolu jeho dodržování. O plánované údržbě jsou vedeny záznamy. Na jednotlivých záznamech je vymezena odpovědnost za provedení revizí ručního elektrického nářadí a stanovených zařízení v požadovaných intervalech a za udržování záznamů o revizích (el. instalace, plyn, svářečky, tlakové nádoby).

4.2.5 Dokumentace systému řízení kvality

Dokumentace systému řízení kvality v organizaci SÚS JČK je v souladu s ČSN EN ISO 9001:2016. Podmínkou správného fungování systému řízení kvality je vhodná identifikace, označení, přezkoumání a schválení, dostupnost a vhodnost použití, přiměřená ochrana, distribuce, ukládání, řízení změn a uchovávání a likvidace dokumentů. Dokumenty a záznamy jsou v organizaci vedeny v písemné nebo elektronické formě.

Struktura dokumentace systému řízení kvality je následující:

- a) Dokumenty pro řízení a organizaci procesů a činností dle ČSN EN ISO 9001:2016 (Příručka kvality, směrnice, technologické postupy),
- b) Operativní dokumenty pro organizaci a řízení (rozhodnutí ředitele organizace, rozhodnutí ředitele závodu a ostatní dokumenty),
- c) Projektové dokumentace,
- d) Externí a převzaté dokumenty (zákonné předpisy, normy, instrukce a pokyny zřizovatele, technické podmínky výrobce, instrukce a manuály dodavatelů).

Ředitel organizace nebo závodu rozhoduje o vypracování dokumentu, jeho rozsahu platnosti a stupni řízení a současně stanoví zpracovatele dokumentu a postup pro projednání. Po projednání zpracovatel předloží dokument k přezkoumání představitelovi managementu kvality a poté dle charakteru ke schválení řediteli organizace nebo závodu. Na titulní straně je vždy uveden zaměstnanec, který zodpovídá za aktuálnost dokumentu. Dokumenty eviduje asistentka ředitele nebo vedoucí ekonomického úseku a evidence obsahuje evidenční označení dokumentu, název dokumentu, jméno odpovědného zaměstnance a datum účinnosti.

Tištěná podoba originálu dokumentu je uložena u asistentky ředitele nebo u vedoucí ekonomického úseku, která schválený a podepsaný dokument převede do elektronické verze a umístí ho na iPROJECTU (internetová správa dokumentů), kde je vždy jen aktuální dokument. Schválený a podepsaný dokument je přístupný všem

zaměstnancům v aktuálním znění na intranetu SÚS JčK v rámci systému správy dokumentů iPROJECT. O vydání a změnách dokumentu jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím upozornění tohoto intranetu zasláného na jejich emailovou adresu. Zaměstnanec je povinen podle aktuálního znění dokumentu provádět příslušné činnosti.

Dokumenty, jako je Příručka kvality nebo směrnice, jsou v organizaci označovány ve struktuře značka organizace – zkratka dokumentu – evidenční pořadové číslo dokumentu, Ostatní dokumenty jako je například rozhodnutí ředitele nebo závodu jsou označovány ve struktuře název dokumentu – evidenční pořadové číslo dokumentu / rok vydání, jak ukazuje Tabulka č. 2. Evidenční označení dokumentu je uvedeno v záhlaví každého listu.

Tabulka 2: Příklady označení dokumentů

| | |
|---------------------------------------|--------------------|
| Příručka kvality | SUS – PK |
| Spisový a skartační řád | SUS – SSŘ |
| Směrnice | SUS – S1, ... |
| Technologické postupy | SUS – TP1, ... |
| Rozhodnutí ředitele / ředitele závodu | RŘ / RŘZ č .../rok |

Zdroj: Interní materiály organizace

Aktualizaci nebo změnu řízených dokumentů realizuje odpovědný zaměstnanec průběžně podle aktuálních požadavků, na základě kontrol. V případě nového vydání dokumentu je původní originál uložen u asistentky ředitele ve složce „Neplatné dokumenty“.

Záznamy jsou v organizaci vedeny jako důkaz o shodě činností s požadavky a o efektivním uplatňování QMS. Záznamy jsou vedeny jako příslušné formuláře a mohou být vedeny v písemné či elektronické podobě. Po dobu upotřebitelnosti jsou záznamy uloženy u toho, kdo je vypracoval nebo kdo s nimi pracuje, tak aby nemohly být ztraceny, poškozeny nebo znehodnoceny. Poté jsou uloženy do archivu a řídí se postupem Spisového a skartačního řádu. Žádné záznamy nesmí být zlikvidovány bez souhlasu archivu. Povinné záznamy vedené k jednotlivým procesům jsou uvedeny v příslušných směrnících. V Tabulce č. 3 je uvedeno jaké záznamy kdo pořizuje a jaká je jejich skartační lhůta, která začíná běžet ode dne uložení dokumentu do archivu.

Tabulka 3: Přehled vedených záznamů

| Záznam | Požizuje | Skartační lhůta |
|---|--|------------------------|
| Evidenze vydaných dokumentů | asistentka ředitele, vedoucí ekonomického úseku | 10 let |
| Doklady o seznámení pracovníků s dokumentem | asistentka ředitele, vedoucí ekonomického úseku | 10 let |
| Evidenze písemností | asistentka ředitele, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí střediska | 5 let |
| Evidenze norem a rezortních předpisů | on-line u hlavního mostmistra, elektronicky na CD nosiči | 10 let |
| Evidenze zákonných předpisů | podnikový právník | 10 let |
| Evidenze HW a SW | technik provozního úseku, správce budov a IT | 5 let |

Zdroj: Interní materiály organizace

Řízení HW, SW, dat v elektronické podobě a servis výpočetní techniky zajišťuje technik provozního úseku, správce budov a IT (dále „TPSBIT“). Smlouvy nebo objednávky týkající se výpočetní techniky schvaluje ředitel organizace. Centrální adresa emailové schránky ředitelství a závodů musí být vybírána průběžně, min 2x denně a to na ředitelství asistentkou ředitele, na závodech vedoucí ekonomického úseku.

Za zálohu pracovních dat je odpovědný uživatel. Centrálně je zálohování dat prováděno na ředitelství, kde se finální data uložena na síťových discích a v rámci síťových aplikací zálohují denně. Emailové zprávy se evidují v rámci hostované elektronické spisové služby e-spis LITE. Za zálohu síťových dat a síťových aplikací odpovídá TPSBIT. Organizace využívá antivirový program na ochranu proti virům, kde aktualizace probíhá automaticky denně. Dále používá softwary na základě platných licencí. Doklady k licencím jsou uloženy u TPSBIT nebo na místě stanoveném pro evidenci faktur.

Příručka kvality

Příručka kvality je stěžejním dokumentem systému řízení kvality v SÚS JčK, ve kterém jsou popsány obecné požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016. Příručka kvality prezentuje vlastní systém řízení kvality organizace při plnění požadavků normy na řízení a zajišťování kvality. Obsahuje procesy včetně jejich vzájemných vazeb a obecně přehled rozsahu systému řízení kvality. V některých kapitolách odkazuje na jednotlivé směrnice.

Při zajišťování systému kvality se musí tímto hlavním závazným dokumentem řídit všichni pracovníci organizace. Příručka kvality lze pro zákazníky označit jako informační dokument, kde jsou popsány procesy a postupy systému řízení kvality dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016.

Příručka kvality je stejně jako další dokumenty související se systémem řízení kvality uložena v podobě elektronického zdroje na síťovém disku organizace. Jednotlivé strany dokumentu jsou důkladně očíslovány, stejně jako kapitoly. Struktura dokumentu odpovídá struktuře normy ČSN EN ISO 9001:2016 včetně číslování kapitol. Za dokument odpovídá představitel managementu kvality, na úvodní straně ho schvaluje svým podpisem ředitel organizace a je zde uvedena i účinnost dokumentu.

Návrhy na zlepšení jednotlivých kapitol mohou předložit představiteli managementu kvality zaměstnanci organizace z kteréhokoliv oddělení. Případně změny projednává a schvaluje vrcholové vedení organizace.

V poslední revizi normy ČSN EN ISO 9001:2016 se nepožaduje při certifikaci systému řízení kvality dle této normy aktualizace Příručky kvality ani jednotlivých směrnic. Přestože organizace vypracovala novou Příručku kvality a i aktualizaci některých směrnic, ostatní dokumenty týkající se řízení kvality zůstaly neaktualizovány. Pro organizaci to z hlediska certifikace je zcela v pořádku, pouze stačí, když vytvoří dokumentované informace, ale z hlediska dodržování systému kvality to pro organizaci může představovat riziko z důvodu dodržování požadavků zastaralých směrnic.

4.2.6 Proces nákupu

Proces nakupování se zaměřuje na postupy a odpovědnosti pro nákup materiálů, prací, služeb, zařízení a měřidel, pro uplatňování požadavků, objednávek a uzavírání smluv pro výběr, volbu a hodnocení dodavatelů, pro přejímky dodávek a definuje dohled nad dodavateli. Tento proces probíhá na základě směrnice Jihočeského kraje č. SM/18/RK v platném znění s názvem Zásady pro zadávání veřejných zakázek Jihočeským krajem a jím zřízenými příspěvkovými organizacemi a založenými obchodními společnostmi.

Zajišťování nákupů, služeb a dodávek prací hrazených z provozních prostředků závodů

Nákupy, služby a dodávky prací pro potřeby jednotlivých závodů jsou do 100 tis. Kč bez DPH plně v kompetenci jednotlivých závodů, s výjimkou centrálně zajišťovaných materiálů a výrobků.

➤ Do 40 tis. Kč bez DPH

Závody zajišťují nákupy, služby a dodávky na základě svých zkušeností a znalostí trhu (schválený seznam zhodnocených dodavatelů). Rozhodnutí o zjištění ceny a ostatních podmínek formou poptávky je v kompetenci ředitele závodu. V případě zajištění formou poptávky je na závodě uložen písemný zápis s podpisem ředitele závodu nebo provozního náměstka.

Cestmistři, mostmistr, vedoucí dopravy a ostatní pověření pracovníci mohou sami zajišťovat drobné nákupy pro svou činnost, které jsou zaznamenány do knihy nákupů. Doplnování zásob ve skladu je realizováno na základě požadavků pracovníka skladu zapisovaných do sešitů požadavků. Veškeré nákupy jsou schváleny správcem rozpočtu a příkazcem operace.

➤ Nad 40 tis. Kč bez DPH

U předpokládaného plnění nad 40 tis. Kč bez DPH se poptávají minimálně 3 dodavatelé (zhotovitelé) a poptávka je učiněna emailem, nabídky jsou podány v písemné podobě. Na závodě se ukládá písemný zápis o zjištění cen a dodacích podmínkách a zárukách. Ředitel závodu schvaluje výběr dodavatele, objednávku a popř. uzavírá smlouvy. Nákupy musí být schváleny správcem rozpočtu a příkazcem operace. Pokud závod překročí limit, musí alespoň 1x měsíčně hlásit tuto skutečnost oddělení veřejných zakázek.

Z důvodu havárie či kalamity apod. pro zajištění oprav nebo dodávek v naléhavých případech nemusí být v limitu do 100 tis. Kč bez DPH provedena poptávka, jen se uloží zápis se zdůvodněním a písemným souhlasem ředitele organizace.

Zajišťování dodávek a stavebních prací dle příslušného ročního plánu reprodukce majetku a investic

Tyto akce probíhají podle ročního plánu investic vypracovaným provozním nebo technikosprávním náměstkem a schváleným Radou Jihočeského kraje na základě výběrových řízení v souladu se zákonem 134/2016 Sb. v platném znění s názvem Zákon

o zadávání veřejných zakázek. Dle tohoto zákona se veřejné zakázky dělí na veřejné zakázky malého rozsahu o předpokládané ceně na dodávky a služby do 2 000 000 Kč bez DPH a na stavební práce do 6 000 000 Kč bez DPH. Tyto veřejné zakázky malého rozsahu jsou vypisovány formou poptávky mimo režim zákona.

Při vypisování takovéto poptávky oddělení veřejných zakázek zahájí svoji činnost na základě žádanky k provedení výběrového řízení. Zpracuje písemné zadání poptávky, navrhne členy hodnotící komise a ve spolupráci s ředitelem organizace a s pomocí seznamu hodnocených dodavatelů vytvoří seznam obeslaných účastníků. Při předpokládané ceně zakázky do 1 000 000 Kč bez DPH jsou obesíláni minimálně 3 účastníci a hodnotící komise je tříčlenná. Při předpokládané ceně zakázky nad 1 000 000 Kč bez DPH je obesíláno minimálně 5 účastníků a hodnotící komise je pětičlenná. Zadávací dokumentaci poptávky, seznam obeslaných účastníků a seznam členů hodnotící komise vždy schvaluje a podepisuje ředitel organizace. Při vyhodnocení těchto zakázek se zpracovává seznam doručených nabídek, členové hodnotící komise podepisují čestné prohlášení o nepodjatosti a je vypracován protokol o vyhodnocení veřejné zakázky malého rozsahu, který podepíší všichni členové hodnotící komise, a schválí ředitel organizace. Výsledek výběrového řízení je všem účastníkům písemně oznámen.

Veřejné zakázky na dodávky a služby o předpokládané hodnotě nad 2 000 000 Kč bez DPH a na stavební práce o předpokládané hodnotě nad 6 000 000 Kč bez DPH se řídí zákonem 134/2016 Sb. v platném znění s názvem Zákon o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon rozděluje veřejné zakázky na podlimitní a nadlimitní dle výše předpokládané hodnoty. Podle směrnice Jihočeského kraje č. SM/18/RK v platném znění může SÚS JČK samostatně vypisovat podlimitní a nadlimitní veřejné zakázky do předpokládané hodnoty 10 000 000 Kč bez DPH, nad tuto částku zadání veřejné zakázky schvaluje Rada Jihočeského kraje a administruje pro SÚS JČK oddělení veřejných zakázek krajského úřadu.

Zajištění centrálně nakupovaných materiálů a zboží hrazených z provozních prostředků organizace, potřebných k její běžné činnosti

Tyto materiály může SÚS JČK nakupovat formou výběrových řízení dle zákona 134/2016 Sb. v platném znění bez potřeby schvalování Rady Jihočeského kraje. Organizace nakupuje centrálně zajišťované materiály a zboží (posypové materiály inertní a chemické, asfaltové směsi a emulze, ocelová svodidla, dopravní značky, vodící

sloupky, pracovní oděvy a obuv, stravenky, pneumatiky, atp.). Další nákupy se týkají potřeb ředitelství organizace a technickosprávní činnosti.

Každé převzetí dodávky, stavebních prací a služeb musí být písemně potvrzeno oprávněnou osobou a stvrzeno podpisem na dodacích dokladech a předávacích protokolech. Vstupní kontrola dodávky je posouzena na základě posouzení shody dodacích dokladů s objednávkou nebo posouzením shody dodávky s dodacími doklady a objednávkou. Neshodné dodávky jsou reklamovány.

Veškerí dodavatelé jsou evidováni v databázi, kde jsou hodnoceny z hlediska kvality dodávek, ceny, flexibility, dodržování termínů, stability a zda mají zavedený systém řízení kvality. Hodnocení probíhá na základě předložených nabídek, referencí a předchozích zkušeností. Hodnocení dodavatelů organizace provádí 1x za rok na základě formuláře (Příloha č. 3). Dodavatelé, kteří jsou ohodnoceni úrovní C, nejsou vyhovující a nejsou zařazeni do schváleného seznamu. Na základě tohoto hodnocení je vypracován seznam schválených dodavatelů, který je závazný pro celou organizaci.

4.2.7 Řízení neshodného produktu

Výsledkem dobře fungujícího systému řízení kvality v organizaci SÚS JČK jsou kvalitní služby a následně i spokojení zákazníci. Mohou však nastat situace, kdy v rámci realizačních procesů dojde ke zjištění neshodného produktu, které vede k nenaplnění požadované úrovně kvality.

Vrcholové vedení organizace vymezilo v rámci procesu řízení neshodného produktu následující cíle:

- stanovit odpovědnosti pracovníků při řízení neshod a jejich vypořádání,
- zajistit informovanost o vnitřních neshodách a poučení z nich,
- vypořádat reklamace zřizovatele a uživatelů komunikací,
- zamezit převzetí neshodného díla od dodavatele,
- důsledně uplatňovat reklamace u dodavatelů,
- iniciovat a přijímat opatření k nápravě a zamezit opakování stejných neshod,
- iniciovat a přijímat preventivní opatření.

V organizaci SÚS JČK jsou neshody rozděleny dle příčiny na vnitřní a vnější neshody, které se dále člení na reklamace zřizovatele, stížnost uživatelů a uplatňování reklamací u dodavatelů.

➤ Řízení vnitřních neshod

Každá neshoda je charakterizována názvem, místem, zjištěním, příčinou, způsobem vypořádání a náklady spojenými s vypořádáním. Záznamy o vnitřních neshodách jsou vedeny v provozních záznamech, kontrolních a zkušebních plánech, záznamech z funkčních kontrol a v zápisech z porad.

Řízení vnitřní neshody začíná zjištěním neshody při kontrole, zkoušce nebo měření, které se zaznamená. Poté náměstek provozního úseku závodu nebo vedoucí cestmistr navrhne vypořádání neshody, které schválí ředitel závodu a následně zajistí vedoucí cestmistr. Po realizaci vypořádání neshody se provede kontrola a ta se opět zaznamená. Na závěr procesu se vypočítají ztráty, vyšetří se příčiny neshody a provede se analýza údajů.

➤ Řízení vnějších neshod – reklamací zřizovatele, stížnost uživatelů

Reklamace zřizovatele, které se týkají stavu a způsobu údržby silniční sítě jsou předávány náměstkovi provozního nebo technickosprávního úseku podle charakteru neshody. Písemná vyjádření reklamací a podnětů se eviduje a uchovává. Ke způsobu vypořádání reklamace zřizovatelem se vyjadřuje ředitel organizace nebo závodu.

Stížnosti a podněty uživatelů komunikací jsou přijímány písemně, telefonicky nebo prostřednictvím webových stránek. Ředitel organizace přejímá od pracovnice podatelny přijaté stížnosti k posouzení. Podle charakteru postoupí stížnost k vyřízení na příslušný závod, jedná-li se o provozní činnosti a provádění prací, za které je odpovědný ředitel závodu nebo náměstkovi technickosprávnímu nebo provozního úseku, jedná-li se o souvislé opravy, investiční činnosti nebo majetkové vypořádání. K závažným případům jako je poškození zdraví nebo majetku uživatelů komunikací a silničních objektů se vždy vyjadřuje ředitel organizace. Podněty a stížnosti týkající se zimní údržby silnic vždy přijímá a řeší náměstek provozního úseku.

Při řízení reklamací a podnětů ze strany zřizovatele a veřejnosti se evidují a zaznamenávají doručené reklamace a podněty, původci reklamace či podnětu se vyrozumí jejich obdržení a zašle se vyjádření k reklamaci. Navrhne se vypořádání, které se musí schválit a až poté může dojít k realizaci. Následně probíhají jednání s původcem reklamace nebo podnětu, škodní komise vypočte ztráty a vyšetřují se příčiny vzniku neshody.

➤ Řízení vnějších neshod – uplatňování reklamací u dodavatelů

Pokud jde o materiál nebo výrobky reklamaci uplatňuje vedoucí údržby technického zabezpečení, u předání prací dodavatelem reklamaci uplatňuje technický dozor investora a reklamaci prohlídek výsledků prací dodavatelů na komunikacích před uplynutím doby uplatňuje náměstek provozního úseku.

Výše uvedené reklamace jsou uplatňovány na základě výsledků vstupní kontroly dodávky, kontrol výsledků prací dodavatele během záruční doby, smluv s příslušným dodavatelem a reklamací uplatněné zřizovatelem a zaviněné dodavatelem.

Odpovědné funkce vedou jednání, které se týkají reklamací s dodavateli. Informace vyplývající z reklamačního řízení se předávají funkcím, které provádí hodnocení dodavatelů.

Při vyšetření příčin neshod se prověřuje dokumentace, kontroluje se dodržení stanoveného technického řešení a dodržení stanovených postupů, prověřují se záznamy souvisejících s dotyčnou záležitostí, posuzují se záznamy o kontrolách, měření a zkouškách, záznamy ze souvisejících jednání, záznamy o uvolnění, předání a převzetí prací, výsledky o vstupní kontrole, záznamy o výcviku a úplnost provozních záznamů. Pokud už byly jednou řešeny podobné případy, prověří se i jejich vypořádání a přijaté opatření. K řešení příčin neshod se mohou svolat porady vedení, kde se stanoví varianty k vypořádání. V případě návrhu řešení pomocí výjimky je nutno prověřit stanovisko zřizovatele a případnou nutnost změny smluvních vztahů.

4.2.8 Monitorování a měření

Metrologie

Pro dodržování metrologického pořádku v organizaci SÚS JČK, je důležité, aby vedení vymezilo rozsah činností a odpovědností metrologa a zaměstnanců užívajících měřidla. Dále je nutné zavést správný systém označování a evidenci měřidel v organizaci.

Zásady pro dodržování metrologického pořádku jsou následující:

- koncepce podnikového metrologie je v působnosti metrologa,
- metrolog je při výkonu své funkce podřízen ředitelovi organizace,
- pro konkrétní případy stanoví ředitel organizace zástupce metrologa, vždy některého z metrologů závodů,

- metrolog organizace a metrolog v rámci závodů je oprávněn od všech zaměstnanců požadovat součinnosti při plnění úkolů, které souvisejí s metrologií,
- měření provádějí uživatelé měřidel a organizační útvary evidovanými a označenými měřidly, která jsou kalibrována nebo ověřována,
- i pro provádění měření orientačními měřidly je nutné, aby měřidla měla prvotní kalibraci,
- před použitím měřidla jsou zaměstnanci povinni provést ověření jeho funkční způsobilosti.

Zaměstnanci předkládají návrhy na nákup měřidel, který zajišťuje metrolog ve spolupráci s navrhovatelem. Zakoupená měřidla a jejich záruční listy a manuály zaeviduje metrolog do 7 dnů ode dne nákupu. Před prvním použitím metrolog zajistí u měřidel stanovených ověření měřidla a u měřidel pracovních kalibraci měřidla. Při nákupu měřicího zařízení se zkušebním softwarem je vyžadován doklad dodavatele o kalibraci softwaru.

Po nákupu měřidla metrolog zařadí měřidlo do příslušné kategorie dle charakteru a způsobu jeho použití. Pokud je původní měřidlo nahrazeno novým, metrolog zařadí do kartotéky novou kartu s novým evidenčním číslem a s novými údaji. Původní karta je zařazena do kartotéky vyřazených měřidel, kdy po deseti letech je úplně vyřazena.

Pokud je u měřidla opakovaná závada, může být měřidlo taktéž vyřazeno. Záznamy o závadách a opravách měřidel vede metrolog na metrologických kartách. Jestliže je měřidlo neopravitelné, metrolog vystaví protokol o neopravitelnosti měřidla a zpracuje návrh na vyřazení měřidla, který předá k přezkoumání řediteli. Po odsouhlasení se měřidlo předá likvidační komisi a vyřadí se z evidence na základě formuláře, který je uveden v Příloze č. 4. Vyřazování měřidel se řídí pravidly pro hospodaření s hmotným a nehmotným investičním majetkem a zásobami.

Metrologie jako taková je prověřována v rámci interních auditů. Funkční kontroly metrologie provádí metrolog závodu 1x za rok s cílem zkontrolovat celou oblast metrologie závodu. Metrolog organizace kontroluje metrologii ředitelství, ale může namátkově zkontrolovat i některý ze závodů. Pokud nastane systémová neshoda, vypořádá ji metrolog, případně zaměstnanec užívající měřidlo nejpozději do jednoho

měsíce. Další ostatní nedostatky musejí být napraveny nejpozději do následujícího auditu nebo kontroly. Termíny vypořádání neshod a nedostatků stanovuje metrolog po dohodě s interním auditorem.

Měřidla se dle platných právních předpisů dělí na:

- a) etalony,
- b) měřidla stanovená,
- c) měřidla pracovní,
- d) certifikované referenční materiály a ostatní referenční materiály.

Podle tohoto rozdělení se vzhledem k charakteru měření prováděných v SÚS JčK používají pouze měřidla stanovená a pracovní. Dalšími měřidly, která jsou v organizaci používána, jsou orientační měřidla, což jsou pracovní měřidla, u nichž naměřené hodnoty mají pouze orientační charakter a tyto měřidla se neevidují ani neoznačují. Údaje o měřidlech jsou uloženy v centrální kartotéce a pro uživatele měřidla jsou vždy přístupné. Jak už bylo zmíněno, evidují se pouze stanovená a pracovní měřidla.

Evidovaná měřidla jsou označena evidenčními štítky, barvou nebo vyjiskřením a označení se musí shodovat s označením v evidenci měřidel, kde jsou uvedeny údaje o kalibracích a ověření. Nevyhovující měřidlo je popsáno výrazným nápisem „NEPOUŽÍVAT“. Lhůty o ověřování stanovených měřidel vyplývají z vyhlášky Ministerstva průmyslu a obchodu č. 345/2002 Sb.

Kontrola, měření a zkoušení

Činnosti kontroly, měření a zkoušení v organizaci SÚS JčK jsou v souladu s dokumentovanými postupy a jsou prováděny na základě stanovených hodnotících parametrů. Tyto parametry vyplývají ze závazných předpisů, norem, zřizovací listiny, z technických podmínek vydaných pro údržbu komunikací, doplňkových činností a organizačních vztahů.

V organizaci probíhají následující kontroly: prohlídky komunikací, prohlídky mostních objektů, vážení vozidel a měření nákladů, kontroly a měření při údržbě mostů, kontroly mechanismů a materiálů před zimním obdobím, vstupní kontroly a přejímky dodávek materiálů a výrobků, přejímky prací a služeb, vstupní kontroly projektové dokumentace, funkční kontroly a kontroly před uplynutím záruční doby (hlavní prohlídky).

Jak jsou v organizaci realizovány kontroly, měření a monitorování je zobrazeno v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Realizování kontrol, měření a monitorování

| | |
|---|---|
| Prohlídky silnic II. tř. | 2x měsíčně |
| Prohlídky silnic III. tř. | 1x měsíčně |
| Hlavní a mimořádné prohlídky silnic | dle vyhlášky č. 104/1997 Sb. |
| Prohlídky mostních objektů | dle ČSN 73 6221 |
| Vážení vozidel a měření nákladů | za účasti Policie ČR nebo Celní správy |
| Kontroly a měření při údržbě silnic | dle kontrolního a zkušebního plánu |
| Kontroly a měření při údržbě mostů | dle Směrnice pro přípravu, řízení a provádění údržby silničních objektů |
| Kontroly mechanismů a materiálů | před zimním obdobím podle vyhlášky 104/1997 Sb. |
| Vstupní kontroly a přejímky dodávek materiálů a výrobků | každá dodávka před užitím nebo uložením do skladu |
| Přejímky prací a služeb | každá ukončená dodávka prací nebo služby |
| Vstupní kontrola projektové dokumentace | každá dodaná projektová dokumentace |
| Funkční kontroly | plánují a realizují individuálně odpovědné funkce |

Zdroj: Interní materiály organizace

U prohlídek komunikací se kontrola zaměřuje hlavně na dopravní značení, bezpečnostní zařízení a závady, stavebnětechnický stav komunikace a jejich součásti a příslušenství. Prohlídky komunikací se rozdělují na hlavní a mimořádné, přičemž hlavní prohlídka je v případě uvedení nového nebo rekonstruovaného úseku komunikace do provozu, před skončením záruční doby a při inventarizaci komunikací. Mimořádná prohlídka se provádí při poškození vozovky, při změně dopravního zařízení a při potřebě získat vstupní data pro hospodaření s vozovkou. Podle plánu zimní údržby se kontroluje stav sjízdnosti silnic v zimním období.

Prohlídka silničních objektů neboli mostů zahrnuje kontrolu čistoty a stavu vozovky, stav zábradlí a svodidel, mostní ložiska, dlažby chodníků a svahů, zábrany proti pádu osob, protihlukové stěny, ochranu proti dotyku el. zařízení, dopravní značení, osvětlení, povrch ocelových konstrukcí apod. Stejně jako u prohlídky komunikací se prohlídka silničních objektů dělí na hlavní a mimořádné prohlídky. Hlavní prohlídka taktéž probíhá při uvedení nového nebo rekonstruovaného mostu do provozu, před ukončením záruční doby a případně při inventarizaci. Mimořádná prohlídka je

realizována při poškozená některé součásti mostního objektu, při změně dopravního zatížení, při potřebě získat vstupní data pro hospodaření s mostem či vozovkou na mostě.

Vážení vozidel a měření nákladů realizují zaměstnanci SÚS JČK za účasti Policie ČR nebo Celní správy a vydávají protokol o výsledcích pro řidiče, pro správní úřad a pro SÚS JČK, který se eviduje na provozním úseku.

Technologické postupy a kontrolní a zkušební plány uvádí základní požadavky na kontrolu a měření při údržbě silnic. Kontrolní a zkušební plány lze v běžných případech použít beze změny, případně je dle potřeby rozšířit či upřesnit v závislosti na konkrétních podmínkách prací a při změně předpisů. Úpravy provádí vedoucí střediska.

4.2.9 Interní audit

Interní audit je pro organizaci SÚS JČK specifická forma kontrolní činnosti. Výsledky interní auditů slouží jako jeden z podkladů pro periodické přezkoumání systému řízení kvality. Cílem interního auditu je vytvořit předpoklady pro pravidelné ověřování shody činností v oblasti kvality s dokumentací systému řízení kvality a s požadavky ČSN EN ISO 9001:2016. Odpovědnost za organizaci interních auditů a zajištění potřebné úrovně interních auditorů má představitel managementu kvality.

Pro řízení interních auditů se zpracovává roční program nejpozději do konce února na příslušný kalendářní rok tak, aby v období jednoho roku byly prověřeny všechny prvky systému řízení kvality a všechny procesy. Při každém auditu je prováděn audit jednoho nebo více prvků dokumentovaného systému řízení kvality. Program interních auditů má u sebe představitel managementu kvality. Program je zpracován tak, aby do certifikačního nebo dozorového auditu byly všechny prvky systému řízení kvality v průběhu roku prověřeny nejméně jednou.

Roční program interních auditů schvaluje ředitel organizace, představitel managementu kvality je odpovědný za realizaci programu. Mimo interní auditu je možno provádět i mimořádné auditu na základě externích podnětů, doporučení porady vedení, dozoru certifikačního orgánu atd. U mimořádného auditu se postupuje stejně jako u plánovaného.

Představitel managementu kvality vypracuje časový a obsahový plán a seznámí s ním určeného auditora nebo tým auditorů a zaměstnance, který se interního auditu

zúčastní. Pokud jsou určeni auditoři zaměstnanci organizace, neprověřují činnosti, za které odpovídají v rámci pracovních povinností.

Provedení auditu spočívá ve zjištění skutečného stavu systému řízení kvality a porovnání se stavem požadovaným. Auditor zaznamenává zjištěné nedostatky nebo neshody a sleduje identifikované a popsané procesy a zajištění jejich účinností. O výsledku interního auditu se vypracuje protokol, kam auditor zaznamená všechny zjištěné neshody, které projedná se zaměstnancem odpovědným za prověřovanou oblast a zajistí jeho písemné vyjádření v protokolu a podpis.

Auditor předává představiteli managementu kvality vypracované protokoly z interních auditů. V zápise z porady, která následuje bezprostředně po provedení interního auditu, jsou uvedena nápravná opatření zjištěných neshod. Přijatá opatření obsahují odpovědnost a termín, za jejich realizaci odpovídá ve stanoveném termínu zaměstnanec odpovědný a prověřovanou oblast. Kontrola realizovaných nápravných opatření a jejich účinnosti je opět uvedena v zápise z porady, která odpovídá stanovenému termínu plnění. Za kontrolu realizace a účinnosti odpovídá ředitel závodu, který odesílá kopie příslušných zápisů z porad představiteli managementu kvality.

Představitel managementu kvality sleduje a následně zaznamenává:

- plnění programu interních auditů,
- význam a četnost nehod a nápravných opatření,
- vývoj účinnosti interních auditů,
- kompetence auditorů.

Výsledky z výše uvedených oblastí využívá pro úpravy programu na další období, pro stanovení mimořádných auditů, pro doškolování auditorů a odpovědných zaměstnanců, pro zlepšování postupů a procesů systému řízení kvality a organizaci interních auditů. Představitel managementu kvality uchovává všechny záznamy z interních auditů po dobu pěti let, neboť záznamy jsou využívány jako podklady k přezkoumání systému managementu. Poté je skartuje.

Pro výkon interního auditu je považován interní auditor nebo tým auditorů, který musí splňovat následující kritéria:

- praxe v oboru alespoň 3 roky,
- nejméně 8 hodin základního kurzu systému řízení kvality,
- nejméně 8 hodin základního kurzu pro interní auditory,

- potvrzený zácvik pod vedením zkušeného auditora,
- zvyšování kvalifikace soustavným studiem, pravidelným doškolováním a účasti na vhodných odborných akcích.

Hlavní podmínkou pro výkon interního auditora je, že auditor neprověřuje oblast činností, za kterou je odpovědný nebo na které je závislý.

4.2.10 Zlepšování systému řízení kvality

Zlepšování systému řízení kvality je pro organizaci SÚS JČK důležité. Existuje řada důvodů, proč by organizace měla neustále zlepšovat svůj systém řízení kvality. Kterýkoli pracovník organizace může poukázat na vyskytující se potenciální neshodu, na kterou jsou poté navrženy opatření k nápravě a preventivní opatření zamezující vzniku další neshody.

Nedostatky, neshody a chyby jsou zjišťovány v rámci všech plánovaných i neplánovaných kontrol, měření, auditů přezkoumání a revizí. Za zjištění a záznam odpovídají pracovníci, kteří příslušné kontrolní činnosti, měření, revize, přezkoumání a audity vykonávají a jsou za ně odpovědní. Na základě záznamů z těchto činností jsou přijímána opatření k nápravě.

U nedostatků zjištěných na komunikacích a silničních objektech jsou přijímána opatření k nápravě na základě neshod při realizaci kontrol následujících po vypořádání vnitřních neshod a opatření k nápravě na základě neshod po předání díla následujících po vypořádání vnějších neshod. U ostatních nedostatků organizace přijímá opatření k nápravě na základě přetrvávajících nedostatků a rozhodnutí ředitele závodu nebo organizace o novém vyšetření jejich příčin, které musí být odstraněny a opatření k nápravě na základě chyb v řízení a administrativě, které jsou přijímány poradou vedení po analýze příčin a výpočtu ztrát.

Odlišení opatření k nápravě a preventivního opatření spočívá v identifikování potenciální neshody, která zatím nevznikla. Preventivní opatření jsou v organizaci přijímána především na základě informací:

- z hodnocení jednotlivých akcí,
- z hodnocení vztahů s zřizovatelem, veřejností,
- z reklamací a stížností,
- z opakujících se chyb v řízení a administrativě,
- z nepříznivého vývoje nákladů na nekvalitní práci,

- z nepříznivého trendu ve způsobilosti pracovníků, způsobilosti,
- z přezkoumání systému managementu kvality vedením,
- z rizikové analýzy a z logických úvah o možnostech vzniku závažných neshod.

K návrhu opatření k nápravě a preventivnímu opatření mají pravomoc všechny odpovědné funkce. V příslušném záznamu je uveden odpovědný pracovník za realizaci opatření k nápravě a preventivního opatření. Za kontrolu realizace a účinnosti je odpovědná funkce schvalující opatření k nápravě a preventivní opatření nebo osoba uvedená v záznamu.

Opatření k nápravě a preventivní opatření jsou přijímaná na poradách nebo při jiných příležitostech (přezkoumání systému managementu, interní audity apod.) a jsou zaznamenána v zápise z porad, v rozhodnutí ředitele nebo ve zvláštních záznamech.

Záznamy o opatření k nápravě a preventivním opatření obsahují alespoň identifikované neshody k řešení, předmět plnění, termín plnění, odpovědnost za plnění, odpovědnost za kontrolu realizace a účinnosti opatření a výsledky kontroly realizace a účinnosti.

Vedení společnosti provádí pravidelnou analýzu zaznamenaných neshod s cílem snížit ztráty z reklamací a ostatních neshod, zvýšit spokojenost zákazníků, snížit rizika neplnění právních a jiných závazných požadavků, zlepšit vztahy s dodavateli, zákazníky a ostatními zainteresovanými stranami a zvýšit účinnost systému řízení kvality.

5 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN

Cílem této diplomové práce jsou návrhy vedoucí ke zlepšení procesů, doporučené na základě analýzy systému řízení kvality ve vybrané organizaci, která nese název Správa údržba silnic Jihočeského kraje.

Analýza byla aplikována na celý systém řízení kvality, na jednotlivé procesy týkající se kvality. Systém řízení kvality je plánovitě řízen a udržován podle norem ISO řady 9001, tudíž lze usoudit, že všechny procesy s kvalitou úzce souvisí a jsou v organizaci řízeny za účasti všech pracovníků. I přes pravidelné interní a re-certifikační audity byly shledány některé nedostatky, které pomocí následujících návrhů mohou celý systém řízení zefektivnit a zkvalitnit.

Organizace SÚS JČK je certifikována pouze dle normy ČSN EN ISO 9001:2016.

Proto navrhuji organizaci, aby zvažila též certifikaci dle normy ČSN EN ISO 14001:2016, která vymezuje požadavky pro zavedení Systému environmentálního managementu.

Hlavní důvod pro certifikaci organizace dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 vychází z jejího předmětu činnosti. SÚS JČK se zabývá výstavbou, opravami a údržbou silničních a mostních objektů, jejich součástí a příslušenstvím. Zároveň provádí zimní a letní údržbu silnic s cílem odstranit závady ve sjízdnosti. Při většině těchto činností jsou používány různé chemické látky, ať jsou to chemické posypové materiály, chemické kotvy, penetrační nátěry, asfaltové emulze a asfaltové obalované směsi používané při výstavbě a opravách silnic a mostů, nebo barvy a ředidla používaná při nátěrech zábradlí, zábradelních svodidel a v neposlední řadě při zřizování či opravě vodorovného dopravního značení na vozovkách silnic II. a III. třídy v Jihočeském kraji. Dále se chemické látky používají v podobě postřikových herbicidních přípravků při hubení plevelů v místech, která omezují řidiče v rozhledu, a kde se tento plevel nedá odstranit pomocí mechanických prostředků. V neposlední řadě jsou chemické látky používané při provozu a opravách různé mechanizace a techniky, které tato organizace využívá ke své činnosti v mnoha druzích a počtu. A především v zimním období, kdy je potřeba zajistit zimní údržbu silnic pomocí sněhových radlic a posypového materiálu jak inertního (drcené nebo těžené kamenivo), nebo chemického (chlorid sodný, chlorid hořečnatý), jsou do ovzduší po celém Jihočeském kraji vypouštěny výfukové plyny z nákladních aut tzv. sypačů a kolových traktorů, kterých může najednou vyjet více než dvě stě.

Dle dostupných zdrojů a nabídek se předpokládané náklady na certifikaci liší z několika důvodů a faktorů. Patří mezi ně předmět činnosti organizace, časový horizont, na který organizace požaduje zavedení systému a jeho certifikaci, ale i počet pracovníků a počet provozoven.

Pro účely diplomové práce jsem oslovila certifikační orgán pro certifikaci systémů managementu Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p, který v organizaci SÚS JČK prováděl i re-certifikaci podle normy ČSN EN ISO 9001:2016, a na základě konzultací jsem vytvořila kalkulaci nákladů na certifikaci, která je níže uvedena.

Certifikace systému environmentálního managementu zahrnuje audit 1. a 2. stupně. Přičemž audit 1. stupně je zaměřen na posouzení dokumentace systému managementu a na posouzení připravenosti organizace k auditu 2. stupně, který je vykonáván za účelem vyhodnocení systému managementu organizace včetně jeho efektivnosti, tudíž je posouzeno odstranění slabých míst, byly-li zjištěny v rámci auditu 1. stupně a dále uplatnění dokumentovaného systému managementu při činnostech organizace v praxi při celém rozsahu předmětu certifikace.

Audit je prováděn v auditním týmu, který je sestaven z vedoucího auditora a technického experta pro oblast systému environmentálního managementu, jejichž cena činí za jednu osobu a jeden auditoden 5 000 Kč bez DPH. V ceně je zahrnuto cestovné a náklady na ubytování auditora a technického experta. V rámci certifikace by byly navštíveny 3 provozovny a sídlo organizace v celkovém rozsahu 5,5 auditodnů. Rozsah auditu odpovídá počtu zaměstnanců 828 a počtu provozoven 7. V případě změn v počtu zaměstnanců nebo počtu provozoven v době provedení auditu by byl rozsah upraven.

V následující tabulce č. 5 jsou vypočteny celkové náklady na certifikaci celého systému environmentálního managementu, kde kromě nákladů na certifikaci a nákladů na vedoucího auditora a technického experta jsou uvedeny i náklady na školení, které by provedla vzdělávací společnost Gradua – CEGOS, s. r. o. Školení je plánováno na 5 dní, kterého by se zúčastnil jeden vedoucí pracovník, který by po absolvování kurzu odpovídal za celé dodržování požadavků systému environmentálního managementu.

Tabulka 5: Náklady na certifikaci dle ČSN EN ISO 14001:2016

| Náklady na certifikaci dle ČSN EN ISO 14001:2016 | |
|--|--------------------------------------|
| <i>ČSN EN ISO 14001</i> | <i>Cena v Kč bez DPH</i> |
| Certifikace 1. a 2. stupeň | 56 000 Kč |
| Vedoucí auditor, technický expert | (5,5 dne x 5 000 Kč) x 2 = 55 000 Kč |
| Školení zaměstnance | 15 500 Kč |
| Celkové náklady | 126 000 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001:2016 jsou mezi sebou provázané, což by pro organizaci bylo výhodou při zavádění systému environmentálního managementu. Výše vypočítané náklady by byly efektivně vynaloženy, protože by mohlo dojít k upevnění vztahů s nynějšími partnery a navázat spolupráci s dalšími novými společnostmi. Přínos certifikace pro SÚS JČK by byl zřejmý zejména z důvodu plnění všech požadavků zákazníků a významně by posílilo dobré jméno a důvěryhodnost organizace v očích všech okolních zájmových skupin.

Analýzou systému řízení kvality v organizaci byl zjištěn nedostatek, který vyplývá z organizační struktury a náplně práce. Vedení společnosti na pozici představitel managementu kvality zaměstnává pracovníka, který v organizaci zastává i další pozici a to náměstka provozního úseku. Vytížení náměstka při organizaci práce a činnosti na provozním úseku je vysoké. Nelze, aby pracovník na špičkové úrovni efektivně vykonával jak pozici náměstka, tak i pozici představitel managementu kvality.

Doporučuji, aby organizace, především vedení SÚS JČK zvážilo doplnit a rozšířit tým o dalšího pracovníka. Tím by organizace vytvořila novou pracovní pozici představitel managementu kvality, protože udržování systému řízení kvality je časově velmi náročná činnost, která klade vysoké nároky na odborné znalosti této problematiky. Představitel managementu kvality by byl přímo podřízen řediteli organizace a odpovídal by za celý systém řízení kvality v organizaci.

Vytvořením pracovní pozice představitele managementu kvality by se náměstkou provozního úseku změnila pracovní náplň a mohl by se plně soustředit jen na práci a plnění povinností na provozním úseku.

Vytvoření této nové pozice by bylo přínosem v podobě přenesení odpovědnosti za řízení kvality z náměstkou provozního úseku na kompetentního zaměstnance, který by byl schopen se učit a získat nové znalosti a zkušenosti z dané problematiky a napomáhal by k usnadnění řešení možných problémů vyžadujících okamžité řešení.

Z důvodu vysokých finančních nároků na přijetí nového pracovníka z externích zdrojů, je alternativou, že by vedení organizace mohlo novou pracovní pozici obsadit z interních zdrojů. Tento krok by však znamenal revizi současných pracovních míst, jejich náplní práce a dále hledání rezerv v této oblasti.

Další zjištěný nedostatek se týká politiky kvality a cílů kvality. Politika kvality byla upravena při revizi normy ČSN EN ISO 9001:2016, její platné znění je zveřejněno v Příručce kvality. Cíle kvality jsou každý rok po vypracování a následném schválení zaslány vedoucím oddělení na e-mail. Politika a cíle kvality však nejsou vyvěšeny v tištěné podobě ve společných prostorech, v zasedacích místnostech ani na nástěnkách oddělení, jak na ředitelství, tak na závodech SÚS JČK. Může se stát, že zaměstnanci vůbec nevědí, jaká je politika kvality a cíle kvality na příslušný rok, tudíž nemohou vykonávat svoji práci tak, aby byla v souladu s cíli a politikou týkající se systému řízení kvality. Jedním z požadavků v normě ČSN EN ISO 9001:2016 je komunikování politiky kvality a cílů kvality.

Navrhují organizaci, aby umístila do společných prostor jak na ředitelství, tak na závody, např. do zasedacích místností a na nástěnky oddělení tištěnou verzi politiky a cílů kvality na příslušný rok. Pokud by byly tištěné verze cílů kvality umístěny na nástěnky oddělení, doporučuji cíle pro konkrétní oddělení zvýraznit, aby zaměstnanci příslušného oddělení měly pořád na očích, k čemu směřují svojí každodenní činností. Zveřejnění tištěných verzí do společných prostor je důležité z toho důvodu, že všichni zaměstnanci se mohou s politikou a cíli seznámit, následně vykonávat práci, aby byla v souladu s těmito požadavky a kdykoliv si mohou tyto požadavky připomenout.

Další oblastí, kde provedená analýza zjistila nedostatek, je dokumentace systému řízení kvality. V poslední revizi normy ČSN EN ISO 9001:2016 se nepožaduje při certifikaci systému řízení kvality dle této normy Příručka kvality ani některé směrnice, pouze stačí, když certifikovaná organizace vytvoří dokumentované informace. Přestože SÚS JčK vypracovala novou Příručku kvality a i aktualizovala některé směrnice, ostatní dokumenty týkající se řízení kvality zůstaly beze změny. Neaktualizované dokumenty a ostatní směrnice však na certifikaci nemají vliv, je jen důležité, aby organizace uchovávala vypracované dokumentované informace. Zaměstnanci, kteří vytváří činnosti dle požadavků zastaralých směrnic a dokumentů, mohou pro organizaci představovat riziko z důvodu neplnění požadavků stávajícího systému řízení kvality.

Proto organizaci doporučuji, aby veškeré dokumenty a směrnice týkající se systému řízení kvality přepracovala, případně vypracovala nové, aby byly v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2016. Tento krok by mohl celý systém řízení kvality v organizaci pouze zefektivnit.

System řízení kvality v organizaci SÚS JčK je vykonáván na vysoké úrovni. Organizace si je plně vědoma důležitosti poskytování kvalitních služeb, a proto se zavazuje k rozvíjení a uplatňování systému řízení kvality a ke zlepšení jejich procesů. I přes drobné nedostatky zjištěné při analýze, navržená doporučení mohou pouze přispět k lepší stabilitě, efektivnosti a úspěšnosti řízení kvality v organizaci.

6 ZÁVĚR

Kvalita a její neustálé zlepšování patří v současné době mezi faktory, které vedou k úspěšnosti a konkurenceschopnosti každého podniku. Existuje množství nástrojů, pomocí jejichž použití je možno dosáhnout žádoucí úrovně uspokojení zákazníka. V dnešní době podniky uplatňují systém řízení kvality založený na základě norem ISO řady 9000, které jsou přijímány téměř po celém světě.

Diplomová práce se zabývala systémem řízení kvality ve vybrané organizaci, kterou byla Správa a údržba silnic Jihočeského kraje. Na základě získaných informací se analyzovaly některé procesy systému řízení kvality. Cílem práce byly návrhy, doporučené na základě analýzy systému řízení kvality ve vybrané organizaci.

V teoretické části byla popsána kvalita a systém řízení kvality v obecném slova smyslu. Data pro literární přehled byla čerpána studiem odborných publikací od tuzemských a zahraničních autorů.

Praktická část detailně analyzovala některé procesy systému řízení kvality ve vybrané organizaci, především lidské zdroje, dokumentaci systému řízení kvality, proces nákupu, řízení neshodného produktu, monitorován a měření, interní audit a zlepšování systému řízení kvality. Data potřebná k analýze byla získána z internetových stránek, z interních materiálů, zejména z Příručky kvality, a z rozhovorů s představitelem managementu kvality v organizaci.

Po vyhodnocení analýzy byly navrženy změny k odstranění nedostatků. Doporučení se týkaly především certifikace dle normy ČSN EN ISO 14001:2016, nového pracovního místa, politiky kvality a cílů kvality a dokumentace systému řízení kvality.

Organizace v rámci předmětu činnosti nakládá s různými chemickými látkami, její stroje vypouští do ovzduší množství výfukových plynů, a tudíž bylo doporučeno certifikovat organizaci dle normy ČSN EN ISO 14001:2016. Další návrh se týkal vytvoření nové pracovní pozice z důvodu přetěžování náměstka provozního úseku, který zastává práci i představitele managementu kvality. Doporučení se zaměřuje i na umístění politiky kvality a cílů kvality do společných prostor. Poslední nedostatek byl shledán v dokumentaci systému řízení kvality, který se týká neaktualizovaných dokumentů, proto bylo organizaci doporučeno přepracovat, případně vytvořit nové dokumenty v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2016.

I. SUMMARY

This diploma thesis deals with the *Quality management in a selected company*. The purpose of this thesis is recommendations which are proposed to improve the current situation after analysis and identification of deficiencies the quality management system in the company Správa a údržba silnic Jihočeského kraje.

The terms quality and quality management system in the general sense are described in the theoretical part of this thesis. The information about quality management is based on the Czech and the English literature. The standards of the ISO 9000 series are also included.

The selected company and its system of quality management are presented in the practical part of this diploma thesis. All information for analysis is taken from the internal documents and from the consultations with a quality manager. This thesis illustrates some processes the quality management system which are applied in the company, namely the people, the infrastructure, the documented information, the process of purchase, the control of nonconforming outputs, the monitoring and measurement, the internal audit and the improvement.

The changes suggested to improve individual processes of quality management are introduced after the evaluation of this analysis. The suggestion of changes mainly concerns the certification according to the standard ČSN EN ISO 14001:2016 that could be introduced in the company. Other suggestions are to create new job positions, to give policy of quality and objectives of quality into common spaces and to modify the quality management system documentation. These proposals can improve the current quality management in the selected company.

Key words: quality, quality management system, certification, suggested improvement, ISO standards

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Bednářová, D. & Škodová Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. et al. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. et al. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Hartung, M. (2010). *Lean – Six Sigma: Quality & Process Management for Managers & Professionals*. Norderstedt: Books on Demand.
- Imai, M. (2008). *Gemba kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno: Computer Press.
- Imai, M. (2011). *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press.
- Janakiraman, B. & Gopal, R. K. (2006). *Total Quality Management: Text and Cases*. New Delhi: Prentice – Hall of India.
- Křížek, F., & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing.
- Lošťáková, H. et al. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., & Nový, I. et al. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Malach, A. et al. (2004). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing.
- Malík Holasová, V. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing.

- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Mitra, A. (2016). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Morfaw, J. N. (2009). *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*. Lanham: University Press of America.
- Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
- Nenadál, J. et al. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- Nenadál, J. et al. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press.
- Plura, J. (2001). *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press.
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.
- Speegle, M. (2010). *Quality Concepts for the Process Industry*. Clifton Park, NY: Delmar Cengage Learning.
- Spejchalová, D. (2012). *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
- Váchal, J., & Vochozka, M. et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. (2000). *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje.
- Veber, J. et al. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vochozka, M., & Mulač, P. et al. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Vyleťal, P. et al. (2008). *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky.

Zhang, Y. (2012). *Future Communication, Computing, Control and Management*. Berlin: Springer.

ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004. (2018). ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 [Online]. Retrieved February, 26, 2018, from <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>

Revize normy ISO 9001:2015 a 3 změny, které přinese. (2017). Revize normy ISO 9001:2015 a 3 změny, které přinese [Online]. Retrieved February, 26, 2018, from <https://mladypodnikatel.cz/revize-normy-iso-90012015-a-3-zmeny-ktere-prinese-t33689>

Základní údaje. (2018). Základní údaje [Online]. Retrieved March, 3, 2018 from <http://www.susjk.cz/cz/organizace/o-nas>

SÚS JčK. (2013). *Zřizovací listina*. České Budějovice

SÚS JčK. (2017). *Organizační řád*. České Budějovice

Interní materiály organizace SÚS JčK

III. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Model výkonnosti systému managementu kvality..... | 9 |
| Obrázek 2: Základní rámec EFQM Modelu Excellence..... | 16 |
| Obrázek 3: Struktura organizace..... | 28 |
| Obrázek 4: Struktura říditelství..... | 29 |
| Obrázek 5: Procesní mapa..... | 31 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Struktura kapitol ISO 9001:2008 ve srovnání s ISO 9001:2015..... | 14 |
| Tabulka 2: Příklady označení dokumentů..... | 39 |
| Tabulka 3: Přehled vedených záznamů..... | 40 |
| Tabulka 4: Realizování kontrol, měření a monitorování..... | 49 |
| Tabulka 5: Náklady na certifikaci dle ČSN EN ISO 14001:2016..... | 56 |

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Certifikát

Příloha 2 – Hodnocení školení

Příloha 3 – Hodnocení dodavatelů

Příloha 4 – Vyřazení měřidla

V. PŘÍLOHY

Příloha 1 – Certifikát



TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ MANAGEMENTU
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9- Prosek

VYDÁVÁ

CERTIFIKÁT

č. 2438/2016

pro

Správa a údržba silnic Jihočeského kraje

Nemanická 2133/10, České Budějovice 3, 370 10 České Budějovice
IČO: 70971641

Lokality/ pracoviště certifikovaného systému managementu:

Trvalé provozy: Jarošovská 1126/2, 377 29 Jindřichův Hradec
Vrcovická 2148, 397 01 Písek
U Řepické zastávky 1294, 386 11 Strakonice
Vožická 2107, 390 41 Tábor
Žernovická 916, 383 01 Prachatice
Domoradice 127, 381 01 Český Krumlov

Tento certifikát potvrzuje, že uvedená organizace vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu kvality v rozsahu:

- zajišťování a provádění údržby, oprav a správy silnic, silničních objektů včetně jejich příslušenství

v souladu s požadavky normy
ČSN EN ISO 9001:2016

Nedílnou součástí certifikátu jsou přílohy č. 1 a 2.

Rozhodnuto v Praze dne 20.12.2017
2. vydání

Platnost do 17.12.2019



Ing. Dagmar Konstankiewiczová
vedoucí certifikačního orgánu

TZÚS Praha, s.p., je akreditován Českým institutem pro akreditaci, o.p.s., pod číslem 3001 podle ČSN EN ISO/IEC 17021-1.

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Jméno účastníka.....

Název školení / kursu

Datum a místo konání

Dodavatel školení / kursu

Označte:

| Organizace | dobrá | přijatelná | špatná |
|---------------------------------|---------|-----------------|----------------|
| Výklad | poutavý | srozumitelný | nesrozumitelný |
| Obsah | poučný | částečně poučný | nic nového |
| Přínos pro vlastní práci | ano | částečně | velmi malý |
| Přínos pro firmu | ano | částečně | velmi malý |
| Účast | účelná | částečně účelná | zbytečná |

Nejzajímavější část

Nejméně zajímavá část

Podpis účastníka

Hodnocení nadřízeného

.....

.....

Datum a podpis

Příloha 3 – Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů (A – výborný, B – uspokojivý, C – neuspokojivý)

| Dodavatel/ předmět dodávky | Hodnocený znak | Funkce | | | | Výsledek hodnocení | |
|----------------------------------|-------------------|---------------|--|--|--|-------------------------|-----------------|
| | | | | | | jednotlivě (A, B, C) | celkem V / N |
| | Kvalita dodávek | | | | | ano/ne | |
| | Cena | | | | | | |
| | Vstřícnost | | | | | | |
| | Termíny | | | | | | |
| | Systém kvality | | | | | | |
| | Kvalita dodávek | | | | | ano/ne | |
| | Cena | | | | | | |
| | Vstřícnost | | | | | | |
| | Termíny | | | | | | |
| | Systém kvality | | | | | | |
| | Kvalita dodávek | | | | | ano/ne | |
| | Cena | | | | | | |
| | Vstřícnost | | | | | | |
| | Termíny | | | | | | |
| | Systém kvality | | | | | | |
| | Kvalita dodávek | | | | | ano/ne | |
| | Cena | | | | | | |
| | Vstřícnost | | | | | | |
| | Termíny | | | | | | |
| | Systém kvality | | | | | | |
| | Kvalita dodávek | | | | | ano/ne | |
| | Cena | | | | | | |
| | Vstřícnost | | | | | | |
| | Termíny | | | | | | |
| | Systém kvality | | | | | | |
| Podpisy: | | Schválil dne: | | | | | |

Příloha 4 – Vyřazení měřidla

| VYŘAZENÍ MĚŘIDLA | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Evidenční označení | RED 21 (inv. č. 563) |
| Název měřidla | svinovací metr |
| Závod - středisko | Č. Budějovice - stř. Týn nad Vltavou |
| Datum vyřazení | 5. 5. 2009 |
| Přílohy* | |
| Důvod vyřazení | opotřebení, ztráta, zcizení |
| Pozn. | |

jméno a podpis MEZ:

Datum:

jméno a podpis ŘZ:

* zápis likv. komise, protokol Policie o odcizení, apod.