

# Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra obchodu



## Aplikace systému řízení jakosti v oblasti služeb

Diplomová práce

Studijní program: M6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský

Vedoucí práce  
Ing. Hana Doležalová

Autor práce  
Mgr. Radka Vegrachtová

2006

## Poděkování

Děkuji Ing. Haně Doležalové a Mgr. Dianě Ledvinové za poskytnuté informace, cenné rady a připomínky, které mi byly při psaní této diplomové práce užitečným pomocníkem.

V Českých Budějovicích dne 28. 4. 2006

### Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Aplikace systému řízení jakosti v oblasti služeb“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 28. 4. 2006

.....  
Mgr. Radka Vegrichová

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	6
<b>2. Literární přehled</b> .....	8
2.1 Vymezení pojmů .....	8
2.1.1 Definice jakosti .....	8
2.1.2 Význam jakosti .....	9
2.1.3 Systémy řízení jakosti .....	12
2.1.3.1 <i>Principy managementu jakosti podle ISO 9000</i> .....	13
2.1.3.2 <i>Principy TQM podle EFQM Modelu Excellence</i> .....	16
2.2 Normy řady ISO 9000 .....	18
2.2.1 Vznik a vývoj normy ISO 9000 .....	19
2.2.2 Oblasti aplikace normy .....	20
2.2.3 Politika a cíle jakosti .....	20
2.2.4 Proč zavádět systém řízení jakosti .....	21
2.2.5 Obecný postup zavádění systém řízení jakosti .....	23
2.2.6 Certifikační firmy v České republice .....	26
<b>3. Metodika práce</b> .....	27
<b>4. Řízení jakosti podle ISO 9001 ve firmě ABC, s. r. o.</b> .....	29
4.1 Charakteristika firmy .....	29
4.1.1 Profil firmy .....	29
4.1.2 Cílová skupina zákazníků .....	29
4.1.3 Nabídka služeb .....	30
4.2 Požadavky na jakost reklamních služeb .....	30
4.3 Důvody zavádění systému řízení jakosti ve firmě .....	31
4.4 Systém řízení jakosti ve firmě ABC, s. r. o. ....	32
4.4.1 Všeobecné požadavky .....	32
4.4.2 Požadavky na dokumentaci .....	32
4.4.3 Příručka jakosti .....	33
4.4.4 Řízení dokumentů .....	34
4.4.5 Řízení záznamů .....	35
4.4.6 Odpovědnost vedení firmy .....	35
4.4.6.1 <i>Závazek vedení firmy</i> .....	35
4.4.6.2 <i>Zaměření na zákazníka</i> .....	35
4.4.6.3 <i>Politika jakosti</i> .....	35
4.4.6.4 <i>Plánování</i> .....	36
4.4.6.4.1 <i>Cíle jakosti</i> .....	36
4.4.6.5 <i>Odpovědnost, pravomoc a komunikace</i> .....	37
4.4.6.5.1 <i>Odpovědnost a pravomoc</i> .....	37
4.4.6.5.2 <i>Vnitřní komunikace</i> .....	38
4.4.6.6 <i>Přezkoumání vedením firmy</i> .....	38
4.4.6.6.1 <i>Všeobecně</i> .....	38
4.4.6.6.2 <i>Vstup pro přezkoumání</i> .....	38
4.4.6.6.3 <i>Výstup z přezkoumání</i> .....	39
4.4.7 Management zdrojů .....	39
4.4.7.1 <i>Zajištění zdrojů</i> .....	39
4.4.7.2 <i>Lidské zdroje</i> .....	39
4.4.7.2.1 <i>Způsobilost, povědomí a výcvik</i> .....	39

4.4.7.3	Infrastruktura.....	40
4.4.7.4	Pracovní prostředí.....	40
4.4.7.5	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců.....	41
4.4.8	Realizace produktu.....	41
4.4.8.1	Plánování realizace produktu.....	41
4.4.8.2	Procesy vztahující se k zákazníkovi.....	41
4.4.8.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu.....	41
4.4.8.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu.....	42
4.4.8.2.3	Komunikace se zákazníkem.....	42
4.4.8.2.4	Zacházení s majetkem zákazníka.....	43
4.4.8.3	Návrh a vývoj.....	44
4.4.8.4	Nakupování.....	44
4.4.8.4.1	Proces nakupování.....	44
4.4.8.5	Poskytování služeb.....	46
4.4.8.5.1	Řízení poskytování služeb.....	46
4.4.8.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení.....	48
4.4.9	Měření, analýza a zlepšování.....	48
4.4.9.1	Všeobecně.....	48
4.4.9.2	Spokojenost zákazníka.....	48
4.4.9.3	Interní audit.....	49
4.4.9.4	Monitorování procesů.....	51
4.4.9.5	Řízení neshodného výrobku.....	52
4.4.9.6	Analýza údajů.....	53
4.4.9.7	Zlepšování.....	53
4.4.9.7.1	Neustálé zlepšování.....	53
4.4.9.7.2	Opatření k nápravě.....	53
4.4.9.7.3	Preventivní opatření.....	54
4.5	Shrnutí systému řízení jakosti ve firmě ABC, s. r. o. ....	55
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>57</b>
<b>6.</b>	<b>Literatura a prameny.....</b>	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>60</b>
	Příloha č. 1: Přehled základních dokumentů systému řízení jakosti.....	60
	Příloha č. 2: Základní struktura směrnic.....	61
	Příloha č. 3: Dotazník zjišťující spokojenost a motivaci pracovníků.....	62
	Příloha č. 4: Dotazník spokojenosti zákazníků.....	64
	Příloha č. 5: Preventivní opatření.....	66
	Příloha č. 6: Cíle jakosti firmy ABC, s. r. o.....	67

## 1. Úvod

Konkurence a konkurenční prostředí, to jsou faktory ovlivňující fungování a růst dnes už téměř každé firmy. V dnešní době globálního trhu, možností Internetu a neustále se zdokonalující dopravy již není konkurence vymezená hranicemi regionu, ať už kraje, státu nebo světadílu. Konkurenci dnes můžeme chápat v celosvětovém měřítku. České firmy musejí konkurovat americkým a západoevropským firmám se silným kapitálem, profesionálním managementem a nejnovějšími technologiemi. České firmy musejí konkurovat asijským firmám s levnou pracovní silou a výrobky, jejichž výrobní náklady jsou tak nízké, že ani náklady na dopravu do Evropy a cla neomezí jejich „dumpingový“ charakter.

V tomto konkurenčním prostředí globálního trhu stojí každá česká firma před otázkou jak konkurovat. Od základních předpokladů, jako je výborný podnikatelský záměr a kapitál se dostáváme k otázce jakosti a efektivního řízení, bez kterého ani výborný podnikatelský záměr nemá příliš velkou šanci uspět. Jakost je často ještě chápána jako kvalita výrobku, která je daná splněním požadavků oborové či podnikové normy pro daný výrobek. V moderním pojetí představuje jakost a řízení jakosti nejen zabezpečování kvality výrobků, ale také zabezpečování kvality ve všech firemních procesech, ať již se jedná o plánování, nakupování, řízení lidských zdrojů, monitorování a měření a v neposlední řadě také poskytování služeb zákazníkům, který má pro firmy poskytující služby a jejich zákazníky klíčový význam.

V současné době nejrozšířenější přístup k řízení jakosti v tomto širším pojetí je definován mezinárodními normami ISO řady 9000. Lze předpokládat, že podnik bude dosahovat výborných výsledků, pokud bude správně aplikovat požadavky na řízení jakosti obsažené v těchto normách. Normy řady ISO 9000 jsou navrženy tak, aby bylo možné je aplikovat v jakékoliv firmě bez ohledu na velikost, typy výrobků

nebo poskytovaných služeb. Firma, která řídí jakost podle požadavků norem řady ISO 9000, může zažádat o certifikaci svého systému řízení jakosti nezávislou certifikační společností. Získaný certifikát ověřující splnění požadavků normy bývá na globálním trhu významným důkazem o řádném fungování firmy, garancí spolehlivosti, dlouhodobé prosperity a přístupu orientovaného na zákazníka. Představuje tedy jednoznačnou konkurenční výhodu pro ty zákazníky, kteří se neorientují jen na nízkou cenu.

Cílem této práce je popsat systém řízení jakosti ve vybrané firmě, která vlastní certifikát systému řízení jakosti podle ISO 9001, zhodnotit stupeň splnění požadavků normy ISO 9001 a definovat význam certifikátu a systému řízení jakosti z hlediska konkurenceschopnosti firmy. Pro účely této diplomové práce byla vybrána firma zabývající se reklamními službami.

Systém řízení jakosti ve firmě poskytující služby má v porovnání s výrobní firmou svá specifika. Kvalita služeb zpravidla není definována žádnými oborovými nebo výrobními normami. Zákazníci vnímají kvalitu služeb subjektivně a kvalitní službu hodnotí zpravidla podle toho, zda splnila jejich očekávání a požadavky nebo ne. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby firma požadavky svých zákazníků systematicky zjišťovala a vyhodnocovala. Při budování efektivního systému péče o zákazníky může být firmě poskytující služby velice nápomocná norma ISO 9001, která vidí spokojenost zákazníka jako jeden z hlavních cílů každé organizace.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Vymezení pojmů

#### 2.1.1 Definice jakosti

Podle normy ČSN EN ISO 9000:2001 je jakost definována jako *stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*. Požadavkem se v této definici rozumějí potřeby nebo očekávání, které se obecně předpokládají nebo jsou závazné. Velký význam mají požadavky zákazníků a požadavky obecně závazných předpisů, jako jsou zákony, vyhlášky a normy.<sup>1</sup>

Nenadál vysvětluje pojem jakosti, jako splnění požadavků inherentními znaky nejen samotného hmotného výrobku, ale také poskytnutých služeb, zpracovaných informací, procesů a celých systémů jakosti. Inherentní znaky jsou znaky výrobku, které jsou pro tento výrobek typické. Člení se na znaky kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní znaky jsou znaky měřitelné, zatímco kvalitativním znakům nelze připsat žádnou číselnou hodnotu. Nenadál však zdůrazňuje, že tyto kvalitativní znaky mohou být pro splnění požadavků zákazníků a jejich spokojenosti často rozhodující.<sup>2</sup>

Podle Ryšánka je jakost *komplexní péče o zajištění celého výrobního procesu* tak, aby byla vyloučena možnost nedostatků a tím byly uspokojeny potřeby zákazníků, zaměstnanců, podniku a společnosti. Díky vzrůstající integraci světového trhu a vytváření tzv. globální konkurence je jakost stále více chápána jako jeden ze tří

---

<sup>1</sup> Norma ČSN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha, ČSNI, 2002

<sup>2</sup> Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha, 2002, s. 11



strategických faktorů, které rozhodují o konkurenční schopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku na světovém trhu. Dalšími faktory jsou produktivita a flexibilita podniku při reagování na požadavky trhu.<sup>3</sup>

### **2.1.2 Význam jakosti**

Význam jakosti neustále roste od 80. let 20. století. Mnoho manažerů ji považuje za důležitý faktor konkurenční schopnosti a někteří z nich hodnotí jakost jako absolutně nejdůležitější faktor úspěchu firmy. Tento trend potvrzuje také skutečnost, že jakost se pomalu stává přirozenou součástí života naší společnosti. Orientace na jakost se na evropské úrovni projevuje evropskou politikou jakosti, kterou realizuje Evropská komise ve spolupráci s nevládními organizacemi, především *Evropskou organizací pro jakost (EOQ)* a *Evropskou nadací pro řízení jakosti (EFQM)*. Konkrétními projevy evropské politiky jakosti jsou např. Evropský týden kvality nebo Evropská cena za jakost.<sup>4</sup>

*Evropský týden kvality* připadá každoročně na druhý listopadový týden. V tomto týdnu se pravidelně pořádají akce, jejichž cílem je šíření informací, výměna zkušeností a zvýšení povědomí o kvalitě a její nezbytnosti u nejširších vrstev obyvatelstva a podnikatelské sféry. Na národní úrovni se ve stejném časovém období v rámci Národní politiky podpory jakosti pořádá *Týden kvality v České republice*.

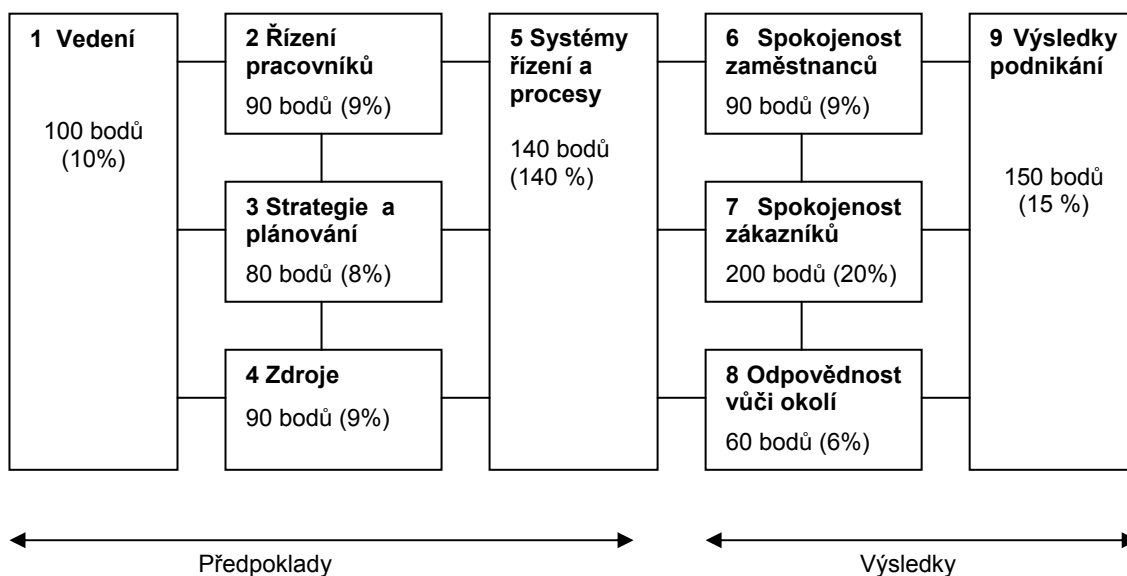
*Evropskou cenu za jakost (EQA)* uděluje Evropská organizace pro jakost od roku 1992. Tato cena se každoročně uděluje organizacím z řad velkých, středních i

---

<sup>3</sup> Ryšánek, P.: Jakost jako strategická veličina. *Ekonom*, 1997, č. 37, s. 30

<sup>4</sup> Ryšánek, P.: Kvalita v podmínkách Evropské Unie, Montanex, a. s., Ostrava, 1998

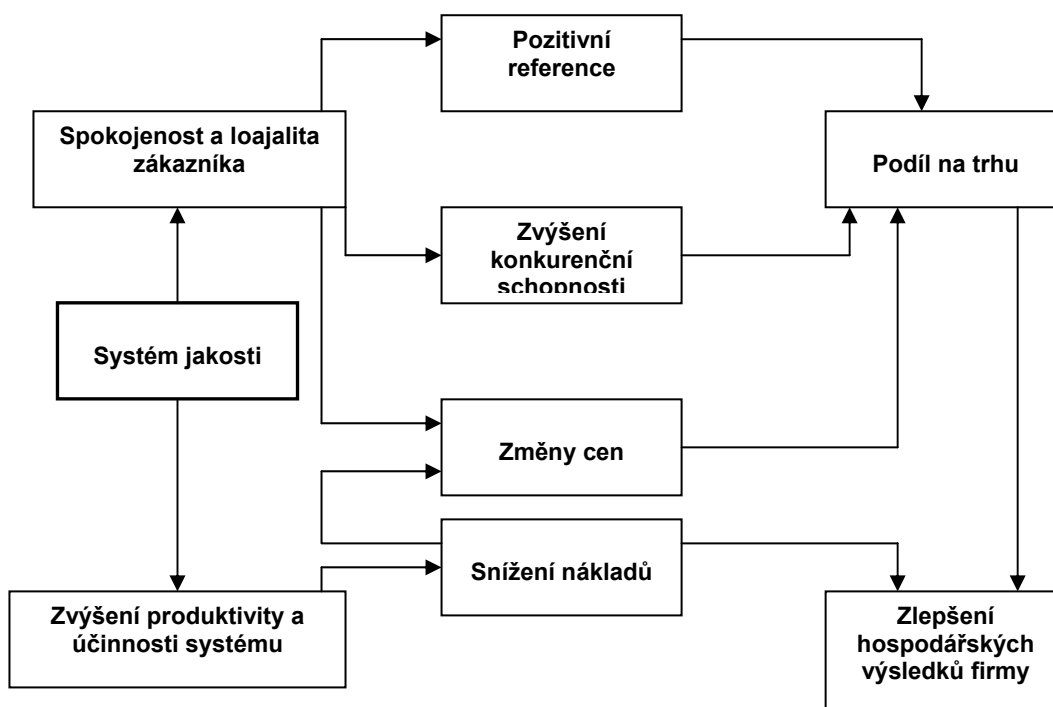
malých podniků, ale také organizacím neziskového a veřejného sektoru. Cena za jakost se uděluje ve třech kategoriích podle velikosti podniku do 250, 1000 a více zaměstnanců. Zájemci o přiznání ceny obdrží samohodnotící dotazník, v němž hodnotí svoji organizaci v porovnání s modelovým stavem. Zasláné přihlášky hodnotí tým oficiálních hodnotitelů, který u pěti nejlépe vyhodnocených organizací provede audit přímo na místě. Evropská nadace pro řízení jakosti vydala soubor 9 kritérií, která posuzují celkové chování firmy s ohledem na jakost: úroveň managementu, podnikatelská strategie a politika podniku, lidský faktor, zdroje, procesy zdokonalování, spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, vliv na společnost a výsledky podnikání. Základní schéma je znázorněno na *Obr. 1 Model hodnocení firmy pro EQA a Národní ceny za jakost*. Na tomto základě dojde k rozhodnutí a cenu získávají dvě organizace v každé kategorii.<sup>5</sup>



*Obr. 1 Model hodnocení firmy pro EQA a Národní ceny za jakost*

<sup>5</sup> www.eoq.org

Nenadál znázorňuje význam jakosti a jejích účinků v následujícím schématu (viz *Obr. 2. Analýza účinků systému jakosti*).



*Obr. 2 Analýza účinků systémů jakosti*

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků a zavedení systému řízení jakosti přináší pozitivní účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Interní účinky se projevují rychleji a vedou ke zvýšení produktivity a účinnosti procesů. Dominantním externím účinkem je stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků. Tyto externí účinky se obvykle projevují až po delší době od zavedení systému řízení jakosti, avšak právě ony jsou garancí trvalého zlepšování hospodářských výsledků podniku.

Nenadál dále vidí v řízení jakosti důležitou ochranu před ztrátami trhů, zdroj úspor materiálů a energií a dokonce i pozitivní vliv na makroekonomické ukazatele jako je tvorba domácího produktu a bilance zahraničního obchodu.<sup>6</sup>

### 2.1.3 Systémy řízení jakosti

Pro vytváření systémů řízení jakosti se ve 20. století vyvinuly nejrůznější koncepce, z nichž dnes převažují koncepce ISO, založená na aplikaci požadavků definovaných souborem norem ISO 9000, a koncepce Total Quality Management (TQM), která se realizuje podle různých modelů, v Evropě hlavě podle tzv. EFQM Modelu Excellence. Nenadál definuje osm principů řízení jakosti, na kterých výše zmiňované modely stavějí a které jsou více méně pro oba modely shodné. Principy pro oba modely jsou přehledně uvedené v *tabulce 1 Principy managementu jakosti*.

<b>Principy managementu jakosti podle ISO 9000</b>	<b>Principy TQM podle EFQM Modelu Excellence</b>
1. Zaměření na zákazníka	1. Orientace na zákazníka
2. Vedení a řízení zaměstnanců	2. Vedení lidí a týmové práce
3. Zapojení zaměstnanců	3. Partnerství s dodavateli
4. Procesní přístup	4. Rozvoj a zapojení lidí
5. Systémový přístup k managementu	5. Orientace na procesy
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé zlepšování a inovace
7. Přístup k rozhodování na základě faktů	7. Měřitelnost výsledků
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy	8. Odpovědnost vůči okolí

*Tabulka 1 Principy managementu jakosti*

<sup>6</sup> Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha, 2002, s. 13 - 16

### 2.1.3.1 Principy managementu jakosti podle ISO 9000

#### *a) Zaměření na zákazníka*

Pojmem zákazník je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastní aktivity. V tomto pojetí lze vymezit čtyři základní skupiny zákazníků: interní zákazníci, zprostředkovatelé, externí zákazníci a koncoví uživatelé. Zaměření organizace na zákazníka se projevuje především v maximalizaci míry spokojenosti všech skupin zákazníků, což v praktické aplikaci vyžaduje systematické zkoumání požadavků zákazníků, rychlé a efektivní naplňování těchto požadavků, sjednocení cílů organizace s potřebami a očekáváními zákazníků, systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků a v neposlední řadě rozvoj a řízení vztahu se zákazníky.

#### *b) Vedení a řízení zaměstnanců*

Manažeři organizace musejí vytvořit takové prostředí, ve kterém všechny skupiny zaměstnanců budou podávat maximální výkony v zájmu naplňování cílů organizace. Realizace tohoto principu vyžaduje, aby mise, vize a cíle organizace byly jasně deklarovány, zaměstnanci měli příležitost k vlastnímu aktivnímu zapojení a byli motivováni k týmové práci a neustálému zlepšování.

#### *c) Zapojení zaměstnanců*

Největším aktivem každé organizace jsou aktivita a moudrost zaměstnanců. Organizace musí pro dosažení optimálního stavu vysvětlovat důležitost všech činností zaměstnanců pro výsledky organizace, vést zaměstnance k odhalování slabých míst v jejich výkonnosti, trvale vzdělávat zaměstnance na všech úrovních řízení, hodnotit naplňování osobních cílů zaměstnanců a při jejich plnění pomáhat a samozřejmě také odměňovat úsilí zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti.

#### *d) Procesní přístup*

Proces je soubor dílčích činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách. V systémech řízení jakosti je dáována přednost jakosti procesů před jakostí produktů. K naplnění tohoto principu je potřeba definovat procesy organizace, které jsou nutné pro dosažení plánovaných výsledků, jednoznačně definovat vlastníky jednotlivých procesů, systematicky měřit způsobilost a výkonnost procesů a analyzovat výsledky těchto měření a systematicky se zaměřovat na klíčové faktory procesů, jako jsou zdroje, metody a materiály.

#### *e) Systémový přístup k managementu*

Systém managementu je chápán jako soubor na sebe navazujících procesů, což má organizaci přinést zvýšenou efektivnost a účinnost při dosahování cílů. Pro aplikaci tohoto principu je nutné definovat strukturu procesů organizace v systémech managementu jakosti, poznat návaznost těchto procesů a tuto propojenost i deklarovat, na druhé straně poznat také nezávislost některých procesů a jednotlivé procesy podrobně popsat.

#### *f) Neustálé zlepšování*

Neustálé zlepšování musí být chápáno jako základní cíl jakékoliv organizace. Aplikací tohoto principu má být zabezpečeno dosahování nové úrovně v takových oblastech, jako jsou razantní snižování rozsahu neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí u existujících produktů, nabídka nových produktů a redukce vnitřních neefektivností. Je nutné, aby v každé organizaci bylo soustavně rozvíjeno prostředí k tvořivé aktivitě zaměstnanců, a auditoři, posuzovatelé a řídicí pracovníci identifikovali příležitosti ke zlepšování, pro které musejí být uvolňovány potřebné

zdroje. Procesy neustálého zlepšování musejí být uplatňovány pomocí obecně platné metodologie.

*g) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech*

Tento princip vychází z předpokladu, že objektivní a účinná rozhodnutí mohou být učiněna pouze na základě využití vhodně analyzovaných dat a informací, tj. na základě měření výsledků. Podmínkou úspěšné aplikace tohoto principu je sběr přesných a spolehlivých dat z jednotlivých procesů v organizaci, využívání vhodných statistických nástrojů k analýzám a vyhodnocování dat, zpřístupnění výsledků analýzy dat zaměstnancům a ochota vedoucích pracovníků analyzovaná data využívat v procesech řízení.

*h) Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli*

Odběratelé a dodavatelé se vždy vyznačují určitou vzájemnou závislostí a proto je nutné, aby mezi nimi bylo dosaženo oboustranně vyvážených a prospěšných vztahů postavených na důvěře obchodních partnerů. Klíčovými aktivitami pro naplnění tohoto principu jsou výběr klíčových, resp. strategicky významných dodavatelů, pravidelné hodnocení okamžité výkonnosti, poskytování nejrůznější pomoci a podpory ze strany organizace, sdílení a komunikování nejlepších praktik a motivace dodavatelů ke zlepšování. Tyto činnosti umožňují vytvářet vyšší hodnoty pro oba partnery. Roste schopnost dodavatele pružně reagovat na změněné požadavky odběratele a dochází k optimalizaci výdajů.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha, 2004, s. 12 - 21

### 2.1.3.2 Principy TQM podle EFQM Modelu Excellence

#### *a) Orientace na zákazníka*

Stejně tak jako v systému řízení jakosti podle ISO 9000, také v TQM je zákazníkem chápán každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce, tj. nejen koncový uživatel. Aplikace tohoto principu v praxi vyžaduje, aby byly systematicky zkoumány současné a především budoucí požadavky všech skupin zákazníků, tyto požadavky pak byly flexibilně a efektivně plněny a bylo zajištěno následné monitorování, zda je zákazník s našimi dodávkami spokojen.

#### *b) Vedení lidí a týmové práce*

Preferován je přístup ke konsensuálnímu vedení podřízených zaměstnanců a podpora a motivace k metodám práce v týmech. Řídící pracovníci mají vytvářet v organizaci takovou atmosféru, která umožní prosazování ostatních principů TQM, zejména principu orientace na zákazníky a principu neustálého zlepšování.

#### *c) Partnerství s dodavateli*

Vytvářením vzájemně výhodných vztahů s dodavateli lze pozitivně ovlivnit jakost vlastních dodávek. Vztahy důvěry lze budovat pouze na základě opakovaně prokázané způsobilosti dodavatelů plnit požadavky odběratele. K navození důvěryhodných vztahů mohou přispět takové činnosti jako je poskytování technické pomoci dodavatelům, společné plánování jakosti, motivace dodavatelů a jejich hodnocení.

#### *d) Rozvoj a zapojení lidí*

Způsobilí a vzdělaní zaměstnanci jsou opět jako v modelu podle ISO 9000 považováni za nejcennější kapitál organizace. Rozvoj osobnosti jednotlivých



zaměstnanců, neustálé vzdělávání a výcvik jsou základem naplňování tohoto principu. Pozitivní angažování lidí je pak dosahováno prostřednictvím takového modelu řízení, ve kterém je zaměstnancům dávána příležitost prokázat a využít své schopnosti ve prospěch organizace.

#### *e) Orientace na procesy*

Tento princip je opět založen na předpokladu, že vynikající kvality výstupů lze dosáhnout jen na základě dokonale zvládnutého řízení procesů. Za proces je považován soubor dílčích aktivit, které transformují hmotné nebo informační vstupy na hmotné a informační výstupy za spotřeby určitých zdrojů (pracovní síla, stroje, energie atd.). Každý proces musí mít svého vlastníka, který nese odpovědnost za kvalitu výstupy z procesu.

#### *f) Neustálé zlepšování a inovace*

Neustálé zlepšování je dosahování nové, dosud nedosažené úrovně. V dnešní době jsou zákazníci vyžadovány projekty zlepšování orientované na radikální snižování rozsahu neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí výrobků a služeb a snižování objemu vnitřních neefektivností v technických i organizačních systémech.

#### *g) Měřitelnost výsledků*

Výstupy procesů organizace musejí být spolehlivě měřeny a data následně vyhodnocována, protože jen to je zárukou objektivního rozhodování na všech úrovních řízení. Každý vlastník procesu tak má vyvinutou vhodnou metriku pro měření výsledků. V koncepci TQM je jednou z dominujících metodik měření výkonnosti a výsledků procesů *benchmarking*, tj. analýza postavení firmy v konkurenčním prostředí.

#### *h) Odpovědnost vůči okolí*

Organizace musí nést přiměřenou odpovědnost za své vazby k okolí, tj. regionu, přírodě, státu apod. Firmy aplikující tento princip se pak ve svých aktivitách mají zaměřit i na podporu regionálního zdravotnictví, školství, kultury a sportu, charitativní programy, racionální využívání neobnovitelných zdrojů, ochranu životního prostředí apod.<sup>8</sup>

*Lze konstatovat, že principy řízení jakosti založené na ISO 9000 a TQM jsou v základních rysech podobné, přičemž model TQM jde nad rámec ISO 9000 například v tom, že klade důraz na odpovědnost organizace vůči okolí, týmovou práci a konsensuálnímu vedení zaměstnanců.*

## **2.2. Normy řady ISO 9000**

Řada norem ISO 9000 patří mezi nejznámější systémové normy na světě. Do dnešního dne zavedlo jejich používání více než 634 000 organizací ve 152 zemích. ISO 9000 se primárně týká systému řízení jakosti a jeho zavedení pro každou organizaci znamená:

- snahu zjišťovat a uspokojovat požadavky zákazníka na jakost
- dodržování právních norem
- zaměření na spokojenost zákazníka
- snahu o neustálé zlepšování

Řada norem ISO 9000 není na rozdíl od většiny ostatních norem zaměřena na konkrétní produkty, materiály nebo procesy. Přestavuje spíše obecnou normu

---

<sup>8</sup> Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha, 2002, s. 29 - 30

regulující systémy řízení ve smyslu řízení procesů v organizaci a jejích činnostech, které transformují vstupní zdroje na výrobek nebo službu, která splňuje cíle jakosti organizace.

Základní soubor norem 9000 představují tyto normy:

ISO 9000	Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
ISO 9001	Systémy managementu jakosti - Požadavky
ISO 9004	Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
ISO 19011	Směrnice pro audit systémů managementu jakosti

### **2.2.1 Vznik a vývoj normy ISO 9000**

V roce 1987 zveřejnila Mezinárodní organizace pro normy ISO řadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém jakosti. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy jakosti. Původně se jednalo o 5 norem, které od té doby prošly dvěma zásadními revizemi, a to v roce 1994 a 2000. Proto se v praxi můžeme setkat s různými označeními normy, podle které organizace vytvořila systém jakosti. V dnešní době se nejčastěji setkáváme s normou ISO 9001 : 2000, tj. revidovanou normou z roku 2000. Protože příslušná řada českých norem, na základě kterých vytvářejí systémy řízení jakosti české organizace, byla přijata až po dokončení překladu norem do češtiny v roce 2001, jsou systémy řízení jakosti v českých organizacích označovány jako systémy řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001 : 2001.

Vydání norem ISO 9000 : 2000 souvisí s rozhodnutím *Rady 93/465/ EHS* ze dne 22. 7. 1993 o modulech pro posuzování shody a používání označení CE pro výrobky – vyráběné, dovážené, prodávané. U specifických modulů, citovaných

v rozhodnutí Rady, je požadováno, že výrobce musí zajistit fungování schváleného systému jakosti.

Využití norem ISO po zavedení a následnou certifikaci systému jakosti pokrývá:

- návrh výrobku
- výrobu
- kontrolu a zkoušení hotového výrobku
- ostatní činnosti

### **2.2.2 Oblasti aplikace normy**

Normy ISO jsou aplikovatelné ve všech druzích organizací. Podle velikosti se mohou uplatnit ve velkých, středních i malých podnicích. Používají se v soukromém sektoru, sektoru veřejných služeb a v poslední době se začaly aplikovat také v prostředí státní správy a samosprávy. Jsou vhodné pro systémy řízení jakosti ve výrobních podnicích i ve firmách poskytujících služby.

### **2.2.3 Politika a cíle jakosti**

Zavedení systému managementu jakosti je strategickým rozhodnutím organizace. Systém závisí na cílech a produktech, používaných procesech, velikosti a struktuře organizace.

Systém řízení podle citovaných norem prosazuje tzv. procesní přístup k vývoji, realizaci a trvalému zlepšování efektivnosti systému řízení jakosti.

Zásadním dokumentem organizace pro zavedení a trvalé zlepšování systému řízení jakosti je *Politika jakosti a cíle jakosti*, které řeší zejména tyto oblasti:

- Provázanost všech procesů
- Spokojenost zaměstnanců jako měřítko kvality
- Smysl a význam práce každého pracovníka
- Účelná komunikace uvnitř a vně firmy
- Motivace a kvalifikace všech pracovníků
- Odpovídající infrastruktura firmy
- Výběr vhodných dodavatelů produktů a služeb
- Plánovité vytváření materiálních a personálních zdrojů

#### **2.2.4 Proč zavádět systém řízení jakosti**

Efektivně zavedený systém jakosti přináší firmě zpravidla vyšší konkurenceschopnost, bývá využíván jako marketingový nástroj, slouží jako prostředek pro vybudování efektivní vnitřní organizace firmy a prostředek pro zvyšování jakosti výrobků.

##### *2.2.4.1 Zvýšení konkurence schopnosti podniku*

Podle Pfeifera je certifikace systému řízení jakosti důležitým předpokladem toho, aby také v budoucnu mohla firma obstát v mezinárodním a globálním konkurenčním prostředí a dostát náročným požadavkům svých odběratelů.<sup>9</sup> Podle Bortela je to kromě jiného možnost, jak získat důvěru zvláště zahraničních odběratelů a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu firmy na nových trzích.<sup>10</sup>

##### *2.2.4.2 Marketingový nástroj*

---

<sup>9</sup> Pfeifer, T.: Řízením jakosti k produktivitě. Technický týdeník, 1995, č. 5, s. 2-3.

Bortel říká, že má-li dodavatel svůj systém řízení jakosti, který vyhovuje požadavkům norem, může zákazník důvěřovat, že dodávaný výrobek nebo služba bude mít požadovanou jakost.<sup>11</sup> Systém řízení jakosti je tedy pro firmu přínosem z hlediska komparativních výhod na trhu a pro zákazníky důkazem o věrohodnosti firmy. Stává se proto významným marketingovým nástrojem.

#### *2.2.4.3 Prostředek pro vybudování efektivní vnitřní organizace firmy*

Zavádění systému řízení jakosti podle norem ISO přináší systémový přístup k řešení typických procesů ve firmě s cílem dosáhnout standardní kvality veškerých činností. Podmínkou dosažení tohoto cíle je definování firemních procesů. Zná-li firma detailně veškeré své procesy, snadno zjistí, zda některé z nich neprobíhají duplicitně, zda by nešly sloučit nebo provádět v jiném pořadí nebo efektivnějším způsobem.

Systém řízení jakosti vyžaduje popis veškerých činností, kterými se firma zabývá. Tím se zvyšuje možnost jednotlivé činnosti lépe kontrolovat a případně rozpoznat nesrovnalosti. Další výhodou je, že každý zaměstnanec podrobně ví, jaké jsou jeho úkoly, co jim předchází a co po nich následuje. To omezuje jejich nejistotu a tím se také předchází špatným a nekvalifikovaným rozhodnutím. Pracovníci jsou více angažováni do řízení jakosti.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Bortel, B.: O normách jakosti. Výrobní družstevnictví, 1996, č. 11, s. 4.

<sup>11</sup> O normách jakosti. Výrobní družstevnictví, 1996, č. 11, s. 4.

<sup>12</sup> Bouček, K.: Certifikát optimalizuje. Ekonom, 1998, č. 28m s, 62-63.

#### **2.2.4.4      *Prostředek pro zvyšování jakosti***

Jen 30 % reklamací vzniká ve výrobě, zbylých 70 % lze přičíst obchodu a jiným organizačním činnostem. Jen 5 -10 % příčin reklamací zavinili dělníci u stroje, 20 až 25 % je přičítáno chybám měření, špatným pracovním podkladům, nevhodným materiálům apod. Správné zavedení systému řízení jakosti do celé firmy tyto problémy řeší a tím zásadně ovlivňuje jakost výrobků.<sup>13</sup>

#### **2.2.4.5      *Komunikační nástroj***

Zuckermanová vidí systém řízení jakosti podle norem ISO jako komunikační nástroj. Jestliže jdou firmy cestou ISO správně, tzn. soustředí se především na zaměstnance, jejich pracovní návyky, potřeby a kvalifikaci, a zapojí své zaměstnance do vytvoření pružného dokumentačního systému, budou mít po ruce nástroje nejen ke sledování jakosti pomocí dokumentace, ale také možnost zpracovat jakékoliv informace potřebné ke své činnosti a k následnému rozšíření těchto informací uvnitř i vně podniku.<sup>14</sup>

### **2.2.5    *Obecný postup zavádění systém řízení jakosti***

Zavádění čehokoliv nového znamená v první řadě změnit myšlení lidí, protože největší nepřítel vězí ve firmě samé. Realizace systému řízení jakosti vyžaduje ve většině firem uskutečnění celé řady změn. Identifikovat nutné změny a realizovat je obvykle není firma schopna sama bez externí pomoci. Externí pomoc nabízejí

---

<sup>13</sup> Culka, P.: Státní podpora jakosti. Profit, 1994, č. 10. s. 6.

<sup>14</sup> Zuckermanová, A. : Komunikační dimenze ISO 9000. Magazín ČSN, 1998, č. 4.

poradenské firmy, které většinou také provádějí certifikační a dozorové audity a udělují certifikáty.

Ryšánek<sup>15</sup> uvádí obecný postup, podle kterého se řídí celý proces zavádění systému řízení jakosti:

### 1. Úvodní analýza

Jedná se o zjištění stavu, v jakém se firma nachází vzhledem k požadavkům, které na systém jakosti klade soubor norem ISO 9000. Tato analýza se provádí podle hlavních bodů požadavků příslušné normy ISO 9000, které zajišťují funkčnost systému. Závisí na charakteru firmy, jakou mají jednotlivé body váhu a konkrétní náplň. V normě ISO 9000 je koncepce systému jakosti popsána jako *organizační struktura, odpovědnosti, procedury, procesy a předpoklady určené k realizaci řízení jakosti*. Systém mapuje určený tým pod vedením pověřence managementu firmy pro jakost a zpravidla ve spolupráci s externí poradenskou firmou.

### 2. Náprava odchylek a tvorba dokumentace

Po provedení úvodní analýzy je již známé, kde má podnik jaké nedostatky ve smyslu splnění požadavků souboru norem ISO 9000. Nyní následuje etapa nápravy zjištěných nedostatků. Ta spočívá v přizpůsobování, pozměňování a vytváření systému jakosti. V této etapě se musejí *popsat a zaznamenat potřebné postupy a pracovní pokyny pro všechny procesy ve firmě*. Postupy, které norma ISO vyžaduje, ale které ve firmě dříve neexistovaly, se musejí nově vytvořit, nevyhovující postupy pozměnit. Po provedení nápravy je celý systém

---

<sup>15</sup> Ryšánek, P.: Kvalita v podmínkách Evropské unie, Montanex, a. s., Ostrava 1998.



řízení jakosti *zdokumentován v příručce jakosti, vnitropodnikových směrnících, příručce postupů a příručce pracovních pokynů*. Příručka jakosti objasňuje, jakým způsobem jsou požadavky zvolené normy ISO aplikovány v konkrétní organizaci za účelem zabezpečení účinného fungování systému jakosti. Uvádí odkazy na jednotlivé směrnice a bývá používána auditory jako výchozí bod při auditech systému řízení jakosti.

### 3. *Implementace*

V této etapě se celý *systém zavádí do praxe*. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s příslušnou dokumentací. Provádí se kontrola funkčnosti a návaznosti systému jakosti na požadavky zvolené normy. Tuto činnost provádějí interní auditoři jakosti a *interním auditem* musejí projít všechna oddělení firmy. Jestliže se během interního auditu prokáže, že vybudovaný systém řízení jakosti je životaschopný, efektivní a v souladu s normou ISO, může firma přistoupit k závěrečné etapě – certifikačnímu auditu.

### 4. *Audit*

Audit provádí externí certifikační firma. V praxi se běžně provádí tzv. *předcertifikační audit*, kdy certifikační firma předběžně prozkoumá zavedený systém jakosti a upozorní podnik na nedostatky. Po jejich odstranění následuje *certifikační audit*. Audit probíhá podle plánu auditu, kde se jasně stanoví, ve kterém oddělení a kdy bude audit probíhat a jméno příslušného auditora. Prvním krokem auditu je vždy analýza dokumentace. Auditor prověřuje, zda je dokumentace k systému v souladu s normou ISO. Je-li v pořádku, navštíví auditor podnik a na místě zkontroluje, zda procesy popsané v dokumentaci odpovídají skutečnosti a zda příslušní zaměstnanci ovládají a aplikují principy systému jakosti. Shledá-li auditor systém řízení jakosti odpovídající normě a

procesy odpovídající skutečnosti, získá firma certifikát osvědčující, že její systém řízení jakosti odpovídá požadavkům normy.

### **2.2.6 Certifikační firmy v České republice**

V České republice působí více než 40 organizací, které jsou certifikačními autoritami pro certifikaci systémů řízení jakosti podle ISO 9000 a vydávání certifikátů. Vedle výzkumných a zkušebních ústavů jsou samostatné certifikační společnosti. Přehled certifikačních společností uvádí např. server [www.e-iso.cz](http://www.e-iso.cz). Tento server organizuje mezi certifikovanými firmami anketu, na základě jejichž výsledků sestavuje žebříček certifikačních společností registrovaných v České republice. Na prvních pěti místech žebříčku byly k 31. 1. 2006 uvedeny následující společnosti

1. Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. se sídlem Prosecká 811/76a, Praha 9
2. BVQI Czech Republic, s. r. o se sídlem Vítězné nám. 2/577, Praha 6
3. TÜV CZ, s. r. o. se sídlem Novodvorská 994, Praha 4
4. KEMA Registrovaná kvalita Česká Republika spol. s r. o. se sídlem Křížkovského 33a, Brno
5. TRITON Cert, spol. s r.o. se sídlem Evropská 423/178, Praha 6

### **3. Metodika práce**

V letech 2001 - 2003 jsem pracovala ve firmě, jejíž vedení přijalo rozhodnutí zavést a certifikovat systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Jako ředitelka pobočky jsem se aktivně účastnila implementace dílčích procesů systému řízení jakosti v rámci svěřené pobočky.

V roce 2005 mi tatáž firma umožnila porovnat získané teoretické poznatky o systému řízení jakosti se zavedenou praxí s cílem vypracování diplomové práce. Firma si nepřeje být jmenována a pro účely této diplomové práce ji budu označovat smyšleným názvem ABC, s. r. o.

V průběhu roku 2004 jsem studiem odborné literatury získávala teoretické poznatky o systémech řízení jakosti podle souboru norem ISO 9000. Důkladně jsem prostudovala normu ČSN EN ISO 9001:2001 a její komentované vydání Uplatnění požadavků normy ISO 9001 : 2000 v praxi (Rosa, Z. a kol., Český normalizační institut, Praha 2001).

V roce 2005 jsem pomocí řízeného rozhovoru s pověřencem vedení pro jakost firmy ABC, s. r. o. získávala informace o uplatnění jednotlivých požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 v každodenní firemní praxi. K tomuto účelu mi byly poskytnuty směrnice a výstupy ve formě analýz a plánů. Rozsah a formu plnění požadavků normy jsem poté detailně popsala v následující kapitole 4 Řízení jakosti podle ISO 9001 ve firmě ABC, s. r. o. a shrnula nejvýznamnější pilíře systému v poslední části 4.5. této kapitoly. V přílohách k diplomové práci uvádím s laskavým svolením managementu firmy ABC, s. r. o. některé podkladové materiály, jako je přehled základních dokumentů systému řízení jakosti, základní struktura směrnic, dotazník

zjišťující spokojenost a motivaci pracovníků a preventivní opatření, dotazník spokojenosti zákazníka a jeho vyhodnocení.

## **4. Řízení jakosti podle ISO 9001 ve firmě ABC, s. r. o.**

### **4.1 Charakteristika firmy**

#### **4.1.1 Profil firmy**

ABC, s. r. o. je poskytuje reklamní a grafické služby a na českém trhu působí více než 10 let. Jedná se o firmu, která v průběhu svého rozvoje založila pobočky v několika krajských městech České republiky a v budoucnu předpokládá vstup na zahraniční trhy v rámci členských států Evropské unie.

Organizační struktura společnosti je pyramidová. V čele celé skupiny stojí generální ředitel, jemuž se zodpovídají manažeři jednotlivých poboček. Dále má firma několik specializovaných oddělení pro marketing, finance a účetnictví, informační technologie, řízení lidských zdrojů, které svou činností podporují rozvoj a fungování celé firmy.

Počet zaměstnanců neustále roste úměrně rozvoji firmy. V roce 2005 firma zaměstnávala 230 zaměstnanců. Téměř 90 % zaměstnanců jsou manažeři reklamních kampaní, administrativní pracovníci a IT specialisté. Vlastní grafické služby a tiskovou výrobu poskytují externí subdodavatelé.

#### **4.1.2 Cílová skupina zákazníků**

Firma poskytuje své služby převážně různým typům firem, ať už se jedná o výrobní podniky nebo poskytovatele nejrůznějších druhů služeb. Významnou část obrátu tvoří grafické zakázky realizované jako subdodávka pro zahraniční reklamní agentury.

### **4.1.3 Nabídka služeb**

Nabídka služeb představuje komplexní soubor grafických a tiskových služeb tak, aby byly uspokojeny reklamní a marketingové potřeby malých i velkých firem.

- Grafické služby

firemní identita, firemní loga a obchodní značky, obaly, firemní tiskoviny, reklamní inzerce, webové stránky, venkovní reklama a informační orientační systémy

- 3D reklama

reklamní a dárkové předměty, point-of-sales materiály

- DTP práce

sazba, scan, osvit, nátisk

- Fotografické práce

interiérové a studiové fotografie, venkovní fotografie, letecké snímky

- Tisk

digitální, ofsetový, rotační, barevné kopírování

## **4.2 Požadavky na jakost reklamních služeb**

Požadavky na jakost reklamních služeb nejsou upraveny žádnou závaznou produktovou normou. Tento fakt může být například z ekonomického hlediska považován za výhodu, protože náklady na kontrolu a zkoušení jsou minimální.

Podle filozofie jakéhokoliv systému řízení jakosti se tedy musí jakost reklamní služby řídit především požadavky zákazníka. Očekávání každého jednotlivého zákazníka a jeho požadavky na jakost poskytnuté služby se však diametrálně liší, a proto je třeba tyto požadavky a očekávání aktivně zjišťovat a přimět zákazníka k aktivní spolupráci a poskytování zpětné vazby.

Neexistence závazných norem může být z určitého hlediska považována za usnadňující okolnost, avšak z hlediska řízení jakosti, jehož hlavním cílem je spokojený zákazník, klade vyšší nároky na komunikaci se zákazníkem, zjišťování spokojenosti zákazníků, jejich požadavků a očekávání.

#### **4.3 Důvody zavádění systému řízení jakosti ve firmě**

Vedení firmy přijalo v roce 2000 rozhodnutí o zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001 s cílem získat do 2 let certifikát od renomované certifikační společnosti.

Primárním důvodem pro řízení jakosti podle ISO 9001 a certifikaci tohoto systému byla snaha o zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Vedení firmy očekávalo především zvýšení prestiže firmy na trhu reklamních služeb a umožnění vstupu na zahraniční trhy, kde potenciální zákazníci certifikát systému řízení jakosti často vyžadovali. Dalším důvodem byl certifikát jako marketingový nástroj, který je důkazem důvěryhodnosti a spolehlivosti firmy a jakosti poskytovaných služeb.

Po přezkoumání požadavků normy ISO 9001 a vstupní analýze připravenosti na zavedení systému řízení jakosti se ukázalo, že zavedení systému řízení jakosti podle ISO 9001 bude díky přesně písemně definovaným procesům a jejich dokumentace efektivním prostředkem pro budování a neustálé zlepšování vnitřní organizace firmy.

V roce 2001 zavedla firma ABC, s. r. o. jako jedna z prvních reklamních agentur v ČR systém řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001 a v roce 2002 získala certifikát společnosti TÜV.

#### **4.4 Systém řízení jakosti ve firmě ABC, s. r. o.**

##### **4.4.1 Všeobecné požadavky**

Systém jakosti firmy je určen prvky systému v rozsahu požadavků normy ISO 9001:2000 a vazbami mezi prvky (s ohledem na organizační členění firmy) stanovenými pravomocemi a odpovědnostmi za činnosti, které se systémem jakosti souvisejí a zajišťují jeho řádné naplňování.

Dokumentace systému zabezpečování jakosti je tvořena Příručkou jakosti, souborem směrnic, dokumentací poskytnutých služeb a realizovaných projektů, dalšími postupy a pokyny, nákupní dokumentací atd. Základní dokument popisující systém jakosti zavedený ve firmě je *Příručka jakosti*.

Metody a výsledky hodnocení procesů a výsledky hodnocení procesů jsou posuzovány vedením společnosti, které rozhodne o aplikaci vhodných opatření k trvalému zkvalitňování těchto procesů.

##### **4.4.2 Požadavky na dokumentaci**

Systém jakosti je navržen a zaveden pro celou společnost a zajišťuje všechny činnosti. Přehled základních platných dokumentů v rámci systému řízení jakosti firmy ABC, s. r. o. tvoří přílohu č. 1. Za zpracování a aktualizaci směrnic a Příručky jakosti, které tvoří základ systému jakosti, odpovídá *pověřenec vedení pro jakost*, který při zpracování a aktualizaci spolupracuje s příslušnými pracovníky zodpovědnými za danou oblast.



Ve firmě jsou vypracovány dokumentované postupy za účelem řízení jednotlivých pracovních činností ve firmě vykonávaných. Tyto postupy jsou tvořeny *směrnicemi systému jakosti, postupy při realizaci zakázek* v celém rozsahu předmětu činnosti firmy a jsou pravidelně přezkoumávány zavedeným systémem interních auditů. Vzorová struktura směrnice je uvedena v příloze č. 2 Základní struktura směrnic.

#### **4.4.3 Příručka jakosti**

Dokumentování systému řízení jakosti není budováno odděleně, navazuje na dokumentační systém organizace popsany organizačním řádem. Dokumentuje a definuje požadavky, prvky a opatření pro vytvoření, uplatnění a udržování systému jakosti. Dokumentované postupy systému jakosti jsou stavěny v těchto úrovních:

##### *1. úroveň*

Hlavním dokumentem použitým pro popis dokumentovaného systému jakosti je „Příručka jakosti“. Popisuje strukturu a funkci systému jakosti a všechny prvky tohoto systému ve firmě v souladu s požadavky normy ISO 9001:2000 a vyhlášenou politikou jakosti. Slouží jako trvalý podklad pro uplatňování a udržování tohoto systému. Obsahuje postupy systému jakosti nebo na ně odkazuje.

##### *2. úroveň*

Tvoří ji soustava organizačních směrnic zařazených do systému jakosti. Organizační směrnice dokumentují postupy pro operativní řízení a provádění činností vyplývajících z požadavků systému jakosti a pro neustálé zdokonalování jakosti.

##### *3. úroveň*

Nejnižší úrovní dokumentovaných postupů systému řízení jakosti jsou prováděcí a pracovní postupy, instrukce a funkční schémata. Konkretizují způsob a detailní návody na provádění dílčích činností pro omezený okruh útvarů a pracovišť. Vychází z organizačních směrnic. Funkční schéma navazuje na organizační řád a v něm uvedené organizační schéma. Konkretizuje rozmístění funkčních míst v organizační struktuře firmy. Má návaznost na zdroje systému jakosti.

Řízení dokumentace a údajů vzniklých použitím výpočetní techniky a využívání software při činnostech v rámci systému jakosti je popsáno v samostatné směrnici.

#### **4.4.4 Řízení dokumentů**

Účelem řízení dokumentace a údajů v rámci systému zabezpečení jakosti firmy je zajištění jednotného uspořádání systému přípravy, vydávání, schvalování, distribuce a stahování dokumentace tak, aby se tato používala pouze platná a aktuální, a to jak interního, tak externího původu a aby byly vytvořeny dokumentované postupy pro nakládání s údaji.

Návrhy, přezkoumání a schválení návrhů norem legislativní základny, jejich rozdělování, evidence a rušení se řídí směrnicí 4.2.3 „Řízení dokumentace a údajů“.

Změny dokumentů přezkoumávají a schvalují stejní pracovníci, kteří je původně přezkoumali a schválili. Postup při změnách dokumentů popisuje směrnice 4.2.3 „Řízení dokumentace a údajů“.

Postup řízení dokumentace a záznamů zpracovaných v databázích elektronických zařízení je popsán ve směrnici 6.3.1 „Údržba zařízení“.

#### **4.4.5 Řízení záznamů**

Ve firmě je zaveden postup pro identifikaci, shromažďování, registraci, přístup, ukládání a uspořádání záznamů o jakosti. Popis uvedeného postupu je uveden ve směrnici 4.2.4 „Záznamy o jakosti“. Druhy záznamů o jakosti jsou přehledně uvedeny v Seznamu záznamů o jakosti.

Vedoucí pracovníci odpovídají za řádné uložení záznamů o jakosti. Záznamy musí být uloženy v prostorách, které minimalizují jejich poškození, znehodnocení nebo ztráty.

Bez vědomí jednatele nesmí být záznamy o jakosti poskytovány zákazníkům ani jiným osobám.

#### **4.4.6 Odpovědnost vedení firmy**

##### *4.4.6.1 Závazek vedení firmy*

Vrcholové vedení firmy ABC, s. r. o. se zavazuje vytvářet podmínky pro aplikaci účinného a efektivního systému jakosti a tento systém pravidelně přezkoumávat. K tomuto cíli vrcholové vedení definuje politiku a cíle jakosti, zajišťuje potřebné zdroje a sděluje ve firmě důležitost plnění očekávání zákazníků.

##### *4.4.6.2 Zaměření na zákazníka*

Vrcholové vedení vyvíjí maximální snahu, aby byly splněny požadavky zákazníků a očekávání zákazníka ve vztahu k produktu bylo naplněno.

##### *4.4.6.3 Politika jakosti*

Politika jakosti je stanovena vedením firmy a je srozumitelně vysvětlena a zavedena na všech úrovních firmy. Politika jakosti je vydána jako samostatný dokument. Vedení společnosti k dosažení tohoto cíle uplatňuje následující politiku jakosti:

- a) Politika jakosti je veřejný dokument.
- b) V případě potřeby je koncepce jakosti poskytnuta zákazníkům, dodavatelům nebo třetím stranám.
- c) Naplnění cílů plynoucích z politiky jakosti umožní společnosti nejenom udržet stávající zákazníky, ale rozšířit okruh zákazníků o nové, dosáhnout lepšího hospodářského výsledku a uspokojit lépe vlastní pracovníky.
- d) Pokud některý pracovník společnosti nezná nebo nedodržuje zásady přijaté politiky jakosti, ztrácí právo ve společnosti pracovat, protože působí proti jejím zájmům.
- e) Politika jakosti je zpracována vedením společnosti jako samostatný dokument, v případě potřeby je aktualizována.

#### *4.4.6.4 Plánování*

##### *4.4.6.4.1 Cíle jakosti*

Cíle v oblasti jakosti jsou stanoveny a srozumitelně zavedeny na všechny úrovně firmy. Cíle jakosti vycházejí z politiky jakosti a jsou východiskem pro plánování výstavby, udržování a zdokonalování systému jakosti. Cíle jakosti jsou vypracovány a vydávány jako samostatný dokument. Cíle jakosti pro rok 2005 jsou uvedeny v Příloze č. 6 Cíle jakosti firmy ABC, s. r. o.

##### *4.4.6.4.2 Plánování systému managementu jakosti*

Zásady pro plnění požadavků na jakost jsou ve firmě definovány a dokumentovány dle následujících bodů:

1. Dokumentovaný popis systému jakosti je uveden v Příručce jakosti a ostatních řízených dokumentech, dle kterých jsou zajišťovány všechny činnosti ovlivňující jakost ve firmě.
2. Pro každý proces jsou stanovovány způsoby řízení včetně všech nástrojů, zdrojů a dovedností, které jsou potřebné k dosažení požadované jakosti.
3. Ve firmě jsou udržovány a aktualizovány metody řízení jakosti, kontroly a zkoušení.
4. Veškeré procesy jsou řízeny dokumentovanými postupy nebo plány jakosti.
5. Jsou specifikovány jednotlivé produkty a přezkoumání schopnosti firmy zajistit poskytnutí produktu s cílem vyhovět požadavkům zákazníků při přijetí jakékoliv zakázky podle dokumentovaných postupů se zapojením celého systému jakosti.
6. Je prováděno trvalé přezkoumávání správnosti a účinnosti systému jakosti na základě plánovaných a dokumentovaných prověrek jakosti ve firmě.
7. Ze všech prováděných činností v systému jakosti firmy vzniká v řízeném režimu určitý počet záznamů o jakosti.

#### *4.4.6.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace*

##### *4.4.6.5.1 Odpovědnost a pravomoc*

Jednatel firmy

Má nejvyšší odpovědnost za vedení účinného a efektivního systému zabezpečování jakosti.

Pověřenec vedení pro jakost

Pověřenec vedení pro jakost zajišťuje realizaci funkčního a účinného systému jakosti jako celku a má pravomoc pro zajištění, tvorbu, uplatnění a udržování systému jakosti jako celku podle normy ISO 9001:2000.

K tomuto je vybaven pravomocí předkládat vedení firmy zprávy o přezkoumání stavu a účinnosti zavedeného systému jakosti jako podkladu pro zlepšování tohoto systému.

#### *4.4.6.5.2 Vnitřní komunikace*

Pro předávání informací o úrovni plnění požadavků normy ISO EN 9001:2000 pracovníkům firmy je stanoven systém pravidelných porad a zveřejnění informací ve firemním informačním systému. Interní komunikace je rovněž realizována osobním stykem pracovníků společnosti, případně prostřednictvím e-mailu, nebo intranetu.

#### *4.4.6.6 Přezkoumání vedením firmy*

##### *4.4.6.6.1 Všeobecně*

Přezkoumání systému jakosti vedením řídí směrnice 5.6.1 „Přezkoumání systému jakosti vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka“.

##### *4.4.6.6.2 Vstup pro přezkoumání*

Vstupem pro přezkoumání je zpráva předkládaná pověřencem vedení pro jakost a dílčí zprávy předkládané dalšími pracovníky poradě vedení s návrhy preventivních opatření. Vedení společnosti projednává stav systému zajišťování jakosti, především se zaměřením na jeho funkčnost a účinnost, dle potřeby kvalifikovaně rozhoduje o přijetí nápravného či preventivního opatření.

Vrcholové vedení provádí přezkoumání na základě zprávy předložené pověřencem vedení pro jakost. Tato zpráva má strukturu předepsanou směrnicí 5.6.1 „Přezkoumání systému vedením“, v této směrnici je rovněž stanovena periodicita.

#### *4.4.6.6.3 Výstup z přezkoumání*

Výstupem z přezkoumání systému jakosti je zápis z porady, kde jsou ukládány úkoly pro zlepšování systému jakosti. Zápis z porady obsahuje vyjádření vedení k jednotlivým projednávaným bodům zprávy se stanovením odpovědných osob za realizaci opatření ke zlepšení stavu systému řízení jakosti, včetně určení termínu realizace těchto opatření a termínu kontroly jejich účinnosti ze strany vedení.

### **4.4.7 Management zdrojů**

#### *4.4.7.1 Zajištění zdrojů*

Vedení firmy rozhoduje s konečnou platností o vyčlenění zdrojů finančních, materiálových a lidských kapacit k zabezpečení potřebných investic, dosažení a splnění Cílů jakosti a Politiky jakosti. Tyto zdroje jsou vedením firmy plánovány.

#### *4.4.7.2 Lidské zdroje*

Všichni pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost, jsou pro tuto činnost kvalifikováni a způsobilí.

##### *4.4.7.2.1 Způsobilost, povědomí a výcvik*

Systém vzdělávání a základního školení personálu je v plné šíři popsán a realizován dle ročního plánu školení, na jehož sestavení se podílejí jednotliví ředitelé provozoven. Koncepti vzdělávání ve firmě popisuje směrnice 6.2.1 „Vstup a výstup pracovníků. Výcvik a motivace“.

O uskutečněném školení a zvyšování odborné kvalifikace je vedena evidence, včetně vyhodnocení školení na personálním útvaru firmy.

Výběr pracovníků probíhá dle postupu uvedeném ve směrnici 6.2.1 „ Vstup a výstup pracovníků. Výcvik a motivace“

Pro vybrané činnosti jsou stanoveny řediteli provozoven ve spolupráci s personálním útvarem požadavky na odbornou a osobní kvalifikaci a zdravotní způsobilost ve formě kvalifikačních požadavků. Pro výkon těchto činností jsou pracovníci vybíráni, zaškolováni, doškolováni či rekvalifikováni.

Motivace pracovníků vychází z předpokladu, že každý pracovník odpovídá za jakost v takové míře, v jaké se podílí na její tvorbě, včetně ohodnocení pouze za bezchybnou práci. Systém motivace je popsán ve směrnici 6.2.1 „ Vstup a výstup pracovníků. Výcvik a motivace“ .

Uplatňování odpovědnosti za nejakostní práci vychází ze Zákoníku práce. Osobní iniciativa pracovníků na řešení problémů souvisejících se zlepšováním jakosti je vedením firmy podporována a hodnocena.

#### *4.4.7.3 Infrastruktura*

Firma má určenu potřebnou technickou infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky službu. Ve společnosti je zaveden systém údržby veškeré infrastruktury tato oblast se řídí směrnicí 6.3.1 Údržba zařízení.

#### *4.4.7.4 Pracovní prostředí*

Pracovní prostředí odpovídá ve všech parametrech normám a platné legislativě vztahující se k poskytování daného druhu služby. Zároveň je pracovní prostředí a jeho vybavení koncipováno tak, aby maximálně splňovalo potřeby zaměstnanců pro efektivní výkon práce.



#### *4.4.7.5 Zjišťování spokojenosti zaměstnanců*

Vedení firmy ABC, s. r. o. pravidelně zjišťuje stav spokojenosti a motivace svých zaměstnanců. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je popsáno ve směrnici 6.2.1 „Vstup a výstup pracovníků. Výcvik a motivace“.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců probíhá průběžně formou připomínek a 1x ročně formou dotazníku, který se skládá z 20 uzavřených otázek. Vzorový nevyplněný dotazník tvoří přílohu č. 3 Dotazník zjišťující spokojenost a motivaci pracovníků. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je dobrovolné.

Na základě výsledků vyhodnocení vyplněných dotazníků a jejich porovnání s výsledky z předcházejících období přijímá vedení společnosti potřebná opatření ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

### **4.4.8 Realizace produktu**

#### *4.4.8.1 Plánování realizace produktu*

Každý proces realizace služby je plánován včetně konkretizace všech zdrojů a dovedností, které jsou potřebné k dosažení požadované jakosti. Veškeré procesy jsou řízeny dokumentovanými postupy. Cílem plánování, dokumentace a možnosti následné kontroly je objektivními metodami zjistit vlastnosti produktů a potvrdit shodu s požadavky zákazníka.

#### *4.4.8.2 Procesy vztahující se k zákazníkovi*

##### *4.4.8.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu*

Veškeré požadavky zákazníka na výrobek či službu jsou předem vyjasněny upřesňovány a specifikovány ve smlouvách, čímž je zajištěn soulad mezi možnostmi

firmy a požadavky zákazníka. Jako automatické je považováno a zabezpečováno upozornění zákazníka na případné rozpory vůči platným normám nebo legislativě.

#### *4.4.8.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu*

Ve firmě jsou vytvořené a udržované postupy pro přezkoumání smluv a řídí se směrnici 7.2.2 „Přezkoumání smlouvy“.

Každá smlouva nebo objednávka je před přijetím podrobena přezkoumání, aby se dosáhlo přehledu o potřebách zákazníka a srozumitelného vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem ve věci zadání požadavků a očekávaného výsledku jejich řešení.

Tohoto stavu je u jednotlivých smluv (objednávek) dosaženo:

- stanovením jasných a konkrétních požadavků zákazníků
- prověřením způsobilosti firmy splnit požadavky smlouvy nebo objednávky
- vyřešením všech požadavků, které se liší od nabídky firmy nebo jsou nejasné
- důsledným vyhodnocením a vzájemným schválením všech odchylek vznikajících při řešení zakázky ve shodě se směrnici 7.5.1 „Poskytování služeb“.

#### *4.4.8.2.3 Komunikace se zákazníkem*

Zjišťování spokojenosti zákazníků probíhá pomocí tzv. anket, pohovorů se zákazníky. Ve firmě probíhá zjišťování spokojenosti zákazníků v souladu se směrnici „5.6.1 Přezkoumání systému vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka“

Pracovníci společnosti zajišťují přímým nebo osobním kontaktem se stálými nebo potenciálními zákazníky jejich informovanost o poskytovaných službách. Potenciální i stálí zákazníci jsou také podrobně informováni o možnostech firmy na webových stránkách, které jsou průběžně aktualizovány.

S cílem dosáhnout přehledu o potřebách zákazníka je ve firmě zaveden systém marketingového průzkumu. Používaný systém průzkumu trhu slouží k získání a analýze informací pro plnění podnikatelských cílů firmy a pro rozhodování managementu. Proces marketingového průzkumu probíhá ve shodě se směrnicí 7.5.1 „Poskytování služeb“.

Důležitým nástrojem pro zjišťování spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami je dotazník, který firma posílá svým zákazníkům vždy jednou ročně. V dotazníku mají zákazníci možnost vyjádřit své hodnocení kvality služeb, ceny, ochoty zaměstnanců. Firma také pomocí dotazníku zjišťuje, z jakých důvodů zákazníci její služby objednávají nebo jestli mají přehled o celé škále nabízených služeb. Výsledky dotazníkového průzkumu používá k přijetí opatření na zvyšování spokojenosti zákazníků a v marketingové komunikaci zaměřené na získávání nových zákazníků. Dotazník spokojenosti zákazníka firmy ABC, s. r. o. je uveden v Příloze č. 4 Dotazník spokojenosti zákazníků.

#### *4.4.8.2.4 Zacházení s majetkem zákazníka*

Pro zajištění péče o dodaný majetek zákazníka (zadání) a úspěšnou realizaci navazujících operací se provádí v rámci vstupní kontroly jeho prověření dle postupů specifikovaných ve směrnicí 7.5.1 „Poskytování služeb“.

Identifikace předmětu dodaného zákazníkem se jednoznačně provádí označením číslem zakázky tak, aby kdykoli v průběhu procesu bylo patrné, že materiál patří zákazníkovi.

Při přejímání majetku zákazníka se vyplňuje „Objednávka“ v elektronické podobě.

V průběhu vybavení hotové zakázky – produktu, jehož součástí je zadání od zákazníka jsou pracovníci povinni zacházet s ním tak, aby u něj nedošlo ke snížení jakosti, zacházení odpovídalo požadavkům zákazníka a bylo zajištěno zachování důvěrnosti informací.

Vlastnímu vrácení předchází výstupní kontrola, která se provádí dle směrnice 7.5.1 „Poskytování služeb“, s cílem zajistit zákazníkovi, že dostane zpět to, co předal a ve stejném stavu bez snížení jakosti majetku zákazníka.

O zjištěních při předávání je uveden záznam na příslušné objednávce.

#### *4.4.8.3 Návrh a vývoj*

Tyto činnosti nejsou předmětem činnosti firmy.

#### *4.4.8.4 Nakupování*

Hlavním úkolem procesu nakupování ve firmě je zajistit, aby všechny nakoupené dodávky odpovídaly jednoznačně předem stanoveným požadavkům a stanovit pravidla pro nakupování.

##### *4.4.8.4.1 Proces nakupování*

Firma posuzuje a vybírá všechny své dodavatele podle kritérií uvedených ve směrnici 7.5.1 „Poskytování služeb“. V této směrnici nebo souvisejících pokynech jsou přesně uvedena kritéria pro hodnocení dodavatelů.

Před uzavřením smlouvy (objedávky) s dodavatelem, prověřuje odpovědný pracovník, zda smlouvy na dodávky obsahují všechny náležitosti. V případech zjištění odchylek iniciuje odpovědný pracovník opakované jednání s dodavatelem.

Kritéria pro převzetí nebo zamítnutí dodávky se řídí směrnicí 7.5.1 „Poskytování služeb“. Způsoby věcného a finančního řešení, event. reklamace na dodávky se řídí směrnicí 7.5.1 „Poskytování služeb“ a 8.3.1 „Řízení neshod a reklamací“.

Postup přezkoumání a schvalování smluv (objednávek) upravuje směrnice 7.5.1 „Poskytování služeb“.

#### *4.4.8.4.2 Ověřování nakupovaného produktu*

Nakupované produkty jsou ověřovány při vstupní kontrole odpovědným pracovníkem a řídí se směrnicí 7.5.1 „Poskytování služeb“.

#### *Nakupování pro potřeby firmy ABC, s. r. o.*

Nakupování spotřebního materiálu pro vlastní potřebu probíhá na základě rozhodnutí ředitele pobočky nebo vedení firmy. Oprávněnost ostatních požadavků (např. investice do technického vybavení) je posouzena vedením společnosti. Vlastní výběr provádějí ředitelé poboček, nebo jimi pověřeni pracovníci, na základě porovnání kritérií jako jsou:

- cena
- termín dodání
- šíře sortimentu
- poskytovaný servis

Základní údaje objednávky na nákup zboží nebo služeb pro vlastní potřebu:

- Název odběratele
- Sídlo odběratele (IČO, DIČ, bankovní spojení, telefon, registrace)
- Adresa provozovny odběratele
- Název dodavatele
- Adresa dodavatele

- Termín dodání
- Způsob dodání
- Kdo vyřizuje (případně telefonické spojení)
- Datum vystavení objednávky
- Název zboží s případnými technickými parametry
- Množství
- platební podmínky
- Jméno a podpis oprávněného pracovníka
- Razítko odběratele

Za přezkoumání objednávky zodpovídá ředitel pobočky, nebo jím pověřený pracovník.

#### *4.4.8.5 Poskytování služeb*

##### *4.4.8.5.1 Řízení poskytování služeb*

Hlavním cílem řízení procesů je realizovat procesy příslušně zaškoleným personálem tak, aby byla zajištěna stabilita provedení finálního produktu v požadovaném termínu a kvalitě. Realizace produktu je prováděna podle objednávek zákazníků.

Řízení procesů se řídí směrnicí 7.5.1 „Poskytování služeb“, kde jsou přesně popsány jednotlivé činnosti a určení odpovědní pracovníci. Veškeré informace jsou zpracovány a předkládány vedení firmy pracovníky, kteří přichází do styku se zákazníky.

##### *4.4.8.5.2 Validace procesů poskytování služeb*

Veškeré procesy jsou před jejich provozováním vyzkoušeny. O těchto zkouškách ve společnosti existují záznamy. Schopnost procesu je v určených časových

intervalech prověřena sledováním vhodných parametrů procesu nebo vlastností produktu.

Veškerá realizace produktů je řízena a prováděna pracovníky společnosti, kteří mají odpovídající vzdělání, praxi a dovednosti (osobní předpoklady) pro realizaci daných produktů.

#### *4.4.8.5.3 Identifikace a sledovatelnost*

Účelem je zabezpečit jednoznačné přiřazení všech souvisejících dokumentů vztahujících se k jedné konkrétní zakázce. Způsob zajištění identifikace a sledovatelnosti je dán nezaměnitelným užíváním čísla zakázky jako označení souvisejících dokumentů ke konkrétní zakázce.

Identifikace a sledovatelnosti produktů je možno rozdělit do těchto činností:

- identifikace před zahájením procesu
- identifikace v průběhu procesu
- identifikace hotových produktů po ukončení procesu
- identifikace neshodných produktů

Způsob označení produktů přesně určuje směrnice 7.5.1 „Poskytování služeb“.

V průběhu všech procesů vznikají záznamy o jakosti, které umožňují zpětně vysledovat dosažení požadované jakosti produktu a dokumentovat průběh vzniku produktu.

Způsob značení stavu produktu po provedené kontrole a zkoušení identifikuje provedenou kontrolu a pracovníka oprávněného k uvolnění vyhovujícího výrobku.

Způsob označení produktů po kontrole je určen ve směrnici 7.5.1 „Poskytování služeb“ a 4.2.4 „Řízení záznamů o jakosti“.

Neshodné dodávky jsou zřetelně označeny pověřenými pracovníky a umístěny tak, aby nemohlo dojít k jejich záměně s dobrou dodávkou nebo jich nebylo nevhodně použito.

#### *4.4.8.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení*

Evidence měřících zařízení a měřidel, jejich seřizování a kalibrace se provádí v souladu se směrnicí 7.6.1 Řízení měřících zařízení.

### **4.4.9 Měření, analýza a zlepšování**

#### *4.4.9.1 Všeobecně*

Systémem kontrol a zkoušek je ve firmě zabezpečována shoda s požadavky zákazníka.

Požadované kontroly, zkoušení a záznamy jsou tvořeny dokumentovanými postupy ve směrnici 5.6.1 „Přezkoumání systému vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka“.

Kontrolu provádějí odpovědní pracovníci. Odpovědnost za jednotlivé kroky kontroly jsou uvedeny ve vývojovém diagramu ve směrnici 7.5.1 „Poskytování služeb“.

#### *4.4.9.2 Spokojenost zákazníka*

Zjišťování spokojenosti zákazníků probíhá pomocí tzv. anket a pohovorů se zákazníky. Ve firmě probíhá zjišťování spokojenosti zákazníků podle směrnice 5.6.1 Přezkoumání systému vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka. Program péče



o zákazníky je souvisejícím dokumentem směrnice 7.5.1 „Poskytování služeb“. Pro pravidelné a systematické zjišťování spokojenosti zákazníka používá metodu dotazníku. Dotazník a vyhodnocení zjišťování spokojenosti zákazníků firmy ABC, s. r. o. v roce 2005 je uvedeno v příloze č. 4 Dotazník spokojenosti zákazníků.

#### *4.4.9.3 Interní audit*

Účelem interních prověrek jakosti je ověřování účinnosti a správné funkce systému zabezpečování jakosti i všech vazeb jednotlivých činností firmy v celém jejím rozsahu.

Vedoucí programu prověrek vydává na základě směrnice 8.2.2 „Interní prověrky jakosti“ roční program interních auditů, který zabezpečuje prověření činnosti všech úseků firmy. Program je sestaven s ohledem na stav a důležitost prověřované oblasti. Plán podléhá schválení generálního ředitele.

Generální ředitel firmy jmenuje tým interních auditorů. Vedoucí programu prověrek určuje složení auditních týmů včetně vedoucího dílčích auditních týmů před vlastní prověrkou. Auditní týmy jsou sestaveny s ohledem na nezávislost jejich členů na prověřovaných oblastech.

Všichni jmenovaní interní auditoři projdou před zahájením prověřovatelské činnosti speciálním školením auditorů a po prověření znalostí obdrží osobní certifikát. Interní audity provádějí pouze způsobilí a proškolení pracovníci firmy.

Celý postup přípravy interního auditu, provádění interního auditu i vazby na přezkoumání výsledků auditů vedením firmy jsou dokumentovány směrnicí 8.2.2 „Interní prověrky jakosti“.

Operativní audity systému jakosti jsou vedením firmy nařízeny, jsou-li zaváděny důležité změny v systému jakosti nebo v případě vzniku problémů v zabezpečování jakosti.

V případě nesplnění smluvních závazků ze strany dodavatelů nebo vyžadují-li to jiné okolnosti mohou být prováděny dle rozhodnutí jednatele firmy externí audity.

Výsledky dílčích auditů jsou dokumentovány písemně ve formě auditního dotazníku, který obsahuje:

- katalog otázek,
- záznam odpovědi se záznamem pro klasifikaci.

Neshody jsou dokumentovány přes informační systém firmy formou požadavku Karta neshody, který obsahuje:

- popis zjištěných neshod s předepsanými požadavky v prověřované oblasti,
- vyjádření příjemce karty neshody ke zjištěným neshodám včetně stanovení hlavních příčin s návrhem nápravných opatření,
- termín realizace navržených nápravných opatření.

Pověřenec vedení pro jakost analyzuje výsledky auditů a předkládá je jednatelům firmy k přezkoumání.

Navržená a přijatá nápravná opatření zavádějí odpovědní pracovníci za prověřovanou oblast.

Hodnocení účinnosti přijatých nápravných opatření se provádějí v předem stanovených termínech kontroly.

V případě, vyžadují-li to okolnosti, jsou prováděny na základě vzájemné dohody externí audity systému jakosti u dodavatelů. Organizaci, přípravu a provedení externího auditu u dodavatele zajišťuje pověřenec vedení pro jakost.

K hodnocení interních auditorů jsou používány metody dle normy ČSN EN ISO 19011:2003. Interní auditoři jsou periodicky doškolení a přezkušováni ze znalostí 1x za rok písemným testem.

#### *4.4.9.4 Monitorování procesů*

Klíčové procesy jsou ve společnosti monitorovány a posuzovány. Tyto činnosti jsou popsány ve směrnici 7.5.1 „Poskytování služeb“.

Ve společnosti je také průběžně monitorován objem realizovaných zakázek a jejich ziskovost. Tato vyhodnocení jsou prováděna měsíčně. Na úrovni jednotlivých provozoven jsou zabezpečována ze strany vedoucího provozovny.

Ředitelé poboček provádějí jednou za rok analýzu reklamací, která je zaměřena především na zjištění příčin těchto reklamací, stanovení jejich závažnosti a navržení odpovídajících nápravných opatření.

Vyhodnocování nákladů na jakost je prováděno pověřencem vedení pro jakost jedenkrát za rok, který sleduje nákladové položky uvedené ve směrnici 5.6.1 Přezkoumání systému vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka.

Popis monitorování hlavních procesů (se vstupy, výstupy a metrikami) znázorňuje schéma na následující straně.

Veškerá realizace produktu je řízena a prováděna pracovníky společnosti, kteří mají odpovídající vzdělání, praxi a dovednosti (osobní předpoklady) pro realizaci daných produktů.

#### 4.4.9.5 Řízení neshodného výrobku

Ve firmě jsou vytvořeny a dokumentovány postupy, které zajišťují, že produkt, který není ve shodě se specifikovanými požadavky, nebude nechtěně poslán zákazníkovi nebo na něm nebude provedena další operace. V případě zjištění neshodného produktu se postup řídí dle směrnice 8.3.1 „Řízení neshod a reklamací“.

Každá neshoda je zaznamenána a následně jsou bez zbytečného odkladu prováděna nápravná opatření. Výsledky nápravných opatření jsou sledovány a vyhodnocovány v souladu se směrnicí 8.5.1 „Zlepšování. Opatření k nápravě a prevenci“. Pro předcházení neshod jsou přijímána preventivní opatření, jejichž účinnost je následně vyhodnocována.

Opravený produkt se dle shora uvedených postupů podrobuje znovu kontrole. Odpovědnost za zastavení procesu a opětovné uvolnění má odpovědný pracovník.

Základní povinnosti k zajištění předcházení vzniku neshodných produktů jsou uvedeny ve směrnici 7.5.1 „Poskytování služeb“ a 8.5.1 „Opatření k nápravě a prevenci. Zlepšování“.

Základní činnosti při kontrole a zjišťování jakosti.

Jako dokumentační podklady pro analýzu příčin a vlastní stanovení nápravných opatření mohou být vhodně použity:

- Karty neshod
- Dodavatelské reklamace
- Hlášení interních neshod

Přijatá nápravná opatření v oblasti systému zabezpečování jakosti jsou plánovitě prověřována pomocí interních prověrek jakosti podle směrnice 8.2.2 „Interní prověrky jakosti“.

Pověřenec vedení pro jakost systematicky vyhodnocuje účinnost nápravných opatření a pravidelně o nich informuje jednatele firmy.

#### *4.4.9.6 Analýza údajů*

Veškeré sebrané údaje jsou analyzovány a vyhodnocovány ve smyslu směrnice 5.6.1 „Přezkoumání systému vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka.“ Statistické metody jsou ve společnosti užívány k rozborům údajů, neshod pro stanovení nápravných opatření v oblastech reklamací, interních prověrek jakosti, pro vyhodnocování údajů marketingového zjišťování, hodnocení dodavatelů, vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců a zákazníků a vyhodnocování efektivity procesu a dále tam, kde se použití statistické metody jeví účelné.

#### *4.4.9.7 Zlepšování*

##### *4.4.9.7.1 Neustálé zlepšování*

Postupy pro trvalé zlepšování jsou definovány směrnicí 8.5.1 „Opatření k nápravě a prevenci. Zlepšování“. Tato metodika umožňuje sledovat zlepšování procesů a výrobků v cyklu PDCA (P = plan / *naplánuj*, D = do / *proved'*, C = control / *zkontroluj*, A = analyse / *analyzuj*).

##### *4.4.9.7.2 Opatření k nápravě*

Postupy pro stanovení opatření k nápravě jsou ve firmě dokumentovány směrnicí 8.5.1 „Opatření k nápravě a prevenci. Zlepšování“.

Informačními zdroji nápravných opatření jsou:

- identifikované vnitřní neshody,
- přijaté reklamace zákazníků a dodavatelů,
- marketinkové studie a analýzy nákladů na jakost.

Pověřenec vedení pro jakost zajišťuje v pravidelných intervalech předkládání příslušných informací o přijatých nápravných opatřeních a jejich účinnosti vedení firmy k přezkoumání.

#### 4.4.9.7.3 *Preventivní opatření*

Postupy pro stanovení preventivních opatření jsou ve firmě dokumentovány směrnici 8.5.1 „Opatření k nápravě a prevenci. Zlepšování“.

Informačními zdroji preventivních opatření jsou:

- analýzy přijatých nápravných opatření,
- analýzy reklamací zákaznických a dodavatelských,
- analýzy protokolů a stížností zákazníka,
- marketinkové studie a analýzy nákladů na jakost.

Pověřenec vedení pro jakost zajišťuje v pravidelných intervalech předkládání příslušných informací o přijatých preventivních opatřeních a jejich účinnosti vedení firmy k přezkoumání. Formulář preventivního opatření tvoří přílohu č. 5 Preventivní opatření.

#### **4.5 Shrnutí systému řízení jakosti ve firmě ABC, s. r. o.**

System řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001 byl ve firmě ABC s. r. o. zaveden v roce 2001 a od té doby firma v souladu s normou neustále zvyšuje efektivitu v závislosti na rozvoji a potřebách firmy.

System managementu jakosti je detailně popsán v dokumentu *Příručka jakosti* a jednotlivé procesy jsou definovány směrnici a doplňujícími dokumenty, jako jsou pokyny, pracovní postupy a metodické příručky.

Vrcholové vedení firmy podporuje vytváření podmínek pro aplikaci účinného a efektivního systému jakosti a tento systém pravidelně přezkoumává v souladu s tomu určenou směrnicí. *Vrcholové vedení definuje politiku a cíle jakosti*, zajišťuje potřebné zdroje a vyvíjí maximální snahu, aby byly splněny požadavky zákazníků a očekávání zákazníka ve vztahu k produktu bylo naplněno.

*Management zdrojů*, které představují především lidské zdroje, je podrobně plánován. Noví zaměstnanci prochází procesem zaškolení přesně definovaným pro jednotlivé pozice a o tomto zaškolení jsou vedeny záznamy. Rozvoj všech zaměstnanců je systematicky zajišťován prostřednictvím školení. Školení jsou pro jednotlivé pozice plánována v ročních cyklech.

Veškeré procesy související s realizací služby jsou definovány především s ohledem na potřeby zákazníka s cílem dosažení jeho maximální spokojenosti s poskytnutou službou. Za účelem zajištění maximální spokojenosti zákazníka firma např. v pravidelných intervalech realizuje průzkum spokojenosti svých zákazníků, na základě jehož výsledků podniká příslušné kroky v podobě rozšiřování nabídky služeb, preventivních opatření a opatření ke zlepšení. S tím souvisí také proces nakupování, jehož hlavním těžištěm je výběr externích dodavatelů grafických, tiskových služeb a služeb souvisejících s desktop publishing.

System jakosti nezahrnuje jeden z dílčích požadavků normy v oblasti realizace výrobku, a to směrnici pro návrh a vývoj. Tyto činnosti nejsou předmětem činnosti firmy.

Velký důraz ve firmě ABC, s. r. o. je kladen na oblast měření, analýzu a zlepšování. Tato oblast je regulována celkem třemi samostatnými směrnicemi pro interní audit systému řízení jakosti, řízení neshod a reklamací a zlepšování. Interní audit provádí tým vyškolených interních auditorů jednou ročně. Výstupy z interních auditů jsou jedním ze vstupů procesu neustálého zlepšování ve firmě.



## 5. Závěr

S pojmem jakost se v dnešní době setkáváme velice často. Obecně se předpokládá, že kvalitní produkt nebo služba může vzniknout jen v dobře řízené a organizované firmě. V oblasti služeb je dobře řízená a organizovaná firma skutečnou vizitkou ovlivňující rozhodování zákazníka při výběru mezi několika dodavateli. S firmou, která poskytuje služby, jsou zákazníci zpravidla v úzkém kontaktu, komunikují se zaměstnanci firmy, nebo firmu osobně navštěvují.

Firmy, které zavedly systém řízení jakosti podle norem ISO 9000 a nechaly si tento systém certifikovat, získávají důležitý komunikační a marketingový nástroj. Certifikát vystavuje certifikační společnost, jakožto nezávislý a důvěryhodný prostředník mezi dodavatelem a zákazníkem, podle předem dohodnutých kritérií stanovených v normách ISO 9000. I přesto, že certifikace systému řízení jakosti není povinná a pro malé podniky může být finančně nákladná záležitost, stává se pro firmy nutností, pokud chtějí proniknout na zahraniční trhy nebo rozšířit a udržet trhy stávající.

Cílem diplomové práce bylo popsat systém řízení jakosti podle normy ISO 9001 : 2000 ve firmě ABC, s. r. o. Norma specifikuje požadavky na systém řízení jakosti v pěti základních oblastech fungování firmy: systém managementu jakosti, odpovědnost vedení organizace, management zdrojů, realizace výrobku a měření, analýza a zlepšování.

Firma ABC, s. r. o. vytvořila, zdokumentovala a zavedla pracovní postupy a pokyny pro všechny procesy, které ve firmě probíhají, a zajistila pravidelnou a důslednou kontrolu tak, aby se celý systém stal procesem vedoucím k neustálému zlepšování. Všichni zaměstnanci jsou seznamováni s politikou a cíli jakosti pro dané období tak, aby veškeré činnosti byly prováděny v souladu se systémem řízení jakosti a vždy s orientací na zákazníka a jeho spokojenost.

## 6. Literatura a prameny

1. Bortel, B.: O normách jakosti. In: Výrobní družstevnictví, 1996, č. 11. ISSN 0322-7677
2. Bouček, K.: Certifikát optimalizuje. In: Ekonom – týdeník Hospodářských novin, 1998, č. 28. ISSN 1210-0714-37
3. Culka, P.: Státní podpora jakosti. In: Profit. Podnikatelský týdeník, 1994, č. 10. ISSN 1212-3498
4. Fiala, A. a kol.: Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000. Verlag Dashöfer. Praha 2002. ISBN 80-86229-19-X
5. Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha, 2002. ISBN 80-7261-071-6
6. Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha, 2004. ISBN 80-7261-110-0
7. Pferifer, T.: Řízením jakosti k produktivitě. In: Technický týdeník, 1995, č. 5. ISSN 0040-1064
8. Rosa, Z. a kol.: Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi, ČNI, Praha, 2001. ISBN 80-7283-051-1
9. Ryšánek, P.: Jakost jako strategická veličina. In: Ekonom – týdeník Hospodářských novin, 1997, č. 37. ISSN 1210-0714-37
10. Ryšánek, P.: Kvalita v podmínkách Evropské Unie, Montanex, a. s., Ostrava, 1998. ISBN 80-7225-010-8
11. Veber, J.: Management kvality - od ISO k TQM. Nakladatelství Máchova kraje. Bělá pod Bezdězem 2000. ISBN 80-901730-5-5
12. Zuckermanová, A. : Komunikační dimenze ISO 9000. Magazín ČSN, 1998, č. 4. ISSN 0862-7932
13. [www.eoq.org](http://www.eoq.org) [online]. Dostupný z www: <http://www.eoq>
14. [www.csq.cz](http://www.csq.cz) [online]. Dostupný z www: <http://www.csq.cz>
15. [www.iso.ch](http://www.iso.ch) [online]. Dostupný z www: <http://www.iso.ch>
16. [www.e-iso.cz](http://www.e-iso.cz) [online]. 2001 [cit. 2006-01-31]. Dostupný z www: <http://www.e-iso.cz>
17. Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. ČNI, Praha, 2002. Katalogové číslo: 64316
18. Norma ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. ČNI, Praha 2002. Katalogové číslo: 64317

19. Norma ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti. ČNI. Praha 2002. Katalogové číslo: 64318
20. Příručka jakosti firmy ABC, s. r. o.
21. Směrnice firmy ABC, s. r. o.

## 7. Přílohy

### Příloha č. 1: Přehled základních dokumentů systému řízení jakosti

#### A. Směrnice

Směrnice 4.2.2 Příručka jakosti  
Směrnice 4.2.3 Řízení dokumentace a údajů  
Směrnice 4.2.4 Záznamy jakosti  
Směrnice 5.6.1 Přezkoumání systému vedením a zjišťování spokojenosti zákazníka  
Směrnice 6.2.1 Vstup a výstup pracovníků. Výcvik a motivace.  
Směrnice 6.3.1 Údržba zařízení  
Směrnice 7.5.1 Poskytování služeb  
Směrnice 7.6.1 Řízení měřících zařízení  
Směrnice 8.2.2 Interní audity  
Směrnice 8.3.1 Řízení neshod a reklamací  
Směrnice 8.5.1 Opatření k nápravě a preventivní opatření. Zlepšování

#### B. Příručky a pokyny

Příručka pro nové zaměstnance 6.2.1 / 01 / 2004  
Obecné pokyny pro zaškolení nových zaměstnanců 6.2.1/02-09/ 2004  
Pokyny k hodnocení grafických a tiskových služeb 7.5.1 / 02 / 2004  
Pokyny pro správce sítě 6.3.1 / 01/ 2002  
Příručka pro interní auditory 8.2.2 / 01/ 2004  
Program péče o klienty 7.5.1/03/2005  
Pokyn pro výběr a hodnocení grafiků 7.5.1/04/2004  
Manuál pro workflow interních auditů  
Pokyny pro obchodní zástupce

*Pozn.: Číslo za názvem dokumentu udává, ke které směrnici se příručka/pokyn vztahuje a v kterém měsíci a roce byla vydána nebo aktualizována.*

## Příloha č. 2: Základní struktura směrnic

ABC, s. r. o.	NÁZEV SMĚRNICE  Číslo směrnice	Strana: 61/68
		Vydání:
		Revize:
		Počet příloh:

### **OBSAH:**

- 1. ÚČEL**
- 2. PŮSOBNOST**
- 3. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE**
- 4. POJMY, DEFINICE A ZKRATKY**
- 5. POSTUP REALIZACE**
- 6. ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI**
- 7. ROZDĚLOVNÍK**
- 8. PŘÍLOHY**

Platnost: dd. mm. rrrr	Ověřil:	Schválil:
Revize: dd. mm. rrrr	Jméno:	Jméno:
	Datum: dd. mm. rrrr	Datum: dd. mm. rrrr
	Podpis:	Podpis:

### Příloha č. 3: Dotazník zjišťující spokojenost a motivaci pracovníků

Přečtěte si následující tvrzení, zamyslete se nad Vaším pracovištěm (oddělením) a na škále zaškrtněte v tabulce bod, který nejlépe odpovídá situaci, jak ji vidíte vy.

	TVRZENÍ	1	2	3	4	5	6	TVRZENÍ
1.	Je mi plně dáváno na vědomí čeho jsem dosáhl a dostávám rady jak zlepšit svůj výkon.							Nedostávám příležitost vyvolat debatu o potížích v mé práci a nejsem dostatečně informován o svém výkonu.
2.	Rozhodování probíhá na základě konzultací s celým oddělením.							Do rozhodování je v oddělení zapojeno jen několik málo výše postavených lidí.
3.	Moje práce je jasně definována a rozumím tomu, co se ode mě očekává.							Moje práce se překrývá s prací druhých, takže mi není jasné co musím dělat.
4.	Práce je naplánována, takže je možné dodržet časové rozvrhy.							Plánování práce je nahodilé, což vede k obtížím při dodržování časových rozvrhů.
5.	Cíle pro mé pracoviště (oddělení) jsou jasně definovány.							Nemám jasnou představu o cílech a záměrech svého pracoviště.
6.	Mám jasnou představu o cílech jiných pracovišť v rámci našeho podniku.							Nikdo dost dobře neví, co dělají druzí.
7.	Existuje dobře definovaná funkční hierarchie, a proto vím na koho se svými problémy obrátit.							Funkční hierarchie není dobře definována, a proto mi není jasné, na koho se se svými problémy obrátit.
8.	Cítím, že jsem povzbuzován k rozvoji svého potenciálu a dělám pokroky.							Cítím, že nejsem povzbuzován k rozvoji svého potenciálu a v důsledku toho nedělám pokroky.
9.	Různé skupiny (pracovníci) v rámci oddělení dobře spolupracují, což zvyšuje kvalitu odvedené práce.							Mezi skupinami (pracovníky) našeho oddělení je spolupráce nedostatečná a nedosahuje se tak vysokého standardu kvality.
10.	Při výkonu povinností své funkce mohu k dosahování výsledků používat své vlastní iniciativy.							Při dosahování výsledků pracuji v rámci omezení předem určených postupů.
11.	Otevřená komunikace – o motivech, cílech a plánech se otevřeně diskutuje.							Uzavřená komunikace – motivy, cíle a plány jsou skryté.
12.	Povzbuzuje se hledání zlepšených pracovních metod a mým nápadům se naslouchá.							Pokračuje se prostě tímž starým způsobem beze změn v pracovních metodách (postupech).
13.	Naše skupina (oddělení) se angažuje pro právě vykonávanou práci, znalosti všech jsou využívány k vytváření týmové identity.							Jednotlivci v naší skupině (odd.) jsou ponecháni, aby se poradili, jak umí a jejich znalosti a dovednosti nejsou plně využívány.
14.	Jen zřídka mám čas, abych si říkal, co budu dělat dál.							Plánování práce postrádá organizaci, takže během dne zjišťují, že mám „prostoje“.
15.	Pracovní vztahy jsou uspořádány tak, že mám pocit, že mohu na našem pracovišti pozitivně přispívat, protože můj hlas bude							Pracovní vztahy jsou založeny na tradičním modelu tj. vydávají se instrukce a neočekávají se žádné otázky. Cítím se tímto přístupem

	vyslyšen.							utlačován a bržděn.
16.	Potřeby individuálního rozvoje jsou chápány a brány do úvahy.							S potřebami individuálního rozvoje se zachází na základě náhody.
17.	Cítím se stimulován tím, co dělám a čeho dosahuji.							Cítím se odrazován a frustrován nedostatkem úspěchu.
18.	Pracujeme usilovně, protože máme společné vědomí účelu a ne proto, že nás někdo honí.							Jsme usměřováni více tlakem shora než vědomím angažovanosti.
19.	Pracovníci jsou velice flexibilní a přesuny mezi skupinami jsou normou.							Máme sklon pracovat v malých „vodotěsných“ skupinách.
20.	Pracoviště akceptuje, že někdy vznikají konflikty a snaží se najít řešení, s kterými je srozuměna a souhlasí a která schvaluje většina.							Pracoviště neakceptuje, že vznikají konflikty, ponechává problémy neřešeny a doufá, že zmizí samy.
	<b>CELKEM:</b>							

#### Příloha č. 4: Dotazník spokojenosti zákazníků

1. Jak hodnotíte naše služby? (Na škále 1 - 4, kde 1 je nejlepší hodnocení a 4 nejhorší, označte křížkem Vaše hodnocení jednotlivých aspektů.)

	1	2	3	4
Kvalita				
Dodací termíny				
Flexibilita				
Ochota zaměstnanců				

2. Proč využíváte naše služby? (Označte křížkem maximálně dva důvody.)

Kvalita	
Spolehlivost	
Přijatelné ceny	
Ochota zaměstnanců	

3. Je cena úměrná kvalitě? (Označte křížkem Vaši odpověď.)

Ano	
Ne	
Nedokážu posoudit	

4. Nastal někdy problém s kvalitou našich služeb? (Označte křížkem Vaši odpověď.)

Nikdy	
Jen jednou	
Občas	
Často	

5. Kde jste naposledy zaregistroval naši reklamu? (Označte křížkem Vaši odpověď.)

Billboard	
Zlaté stránky	
Internet	
Leták	



6. Víte, jaké služby nabízíme? (Označte křížkem Vaši odpověď.)

	ano	ne
Grafické návrhy		
Reklamní a dárkové předměty		
DTP		
Fotografické služby		
Tisk		

## Příloha č. 5: Preventivní opatření

ABC, s. r. o.	Preventivní opatření	Pořadové číslo: 01/číslo střediska/rok
Název preventivního opatření:		
Vztahuje se k činnosti:		
Popis záměru cílového řešení:		
Přesná specifikace preventivního opatření:		
Preventivní opatření navrhl :		
Datum navržení preventivního opatření :		
Termín realizace preventivního opatření:		
Pracovník odpovědný za realizaci :		
Přezkoumání účinnosti preventivního opatření:		
Realizované preventivní opatření splňuje přijatý cíl:	ANO/NE	
Ověření účinnosti auditorem:		
Dne:	Podpis:	Vedoucí auditního týmu:
Dne:	Podpis:	Představitel vedení:
Preventivní opatření bylo uzavřeno:		
Dne:	Podpis:	Ředitel společnosti:

## **Příloha č. 6: Cíle jakosti firmy ABC, s. r. o.**

### Cíle jakosti 2005

7. Dosáhnout nárůstu tržeb v souladu s finančním plánem společnosti a cíli jednotlivých poboček.

Zodpovídá: Generální ředitel  
Termín realizace: 12/2005

8. Dokončit systém péče o zákazníky a implementovat aplikaci tohoto systému v celé společnosti.

Zodpovídá: Ředitel marketingu  
Termín realizace: 12/2005

9. Uspořádání workshopů pro zaměstnance společnosti se stejným profesním zaměřením (obchodní zástupci, manažeři reklamních kampaní a IT pracovníci) za účelem výměny zkušeností.

Zodpovídá: Personální ředitel  
Termín: 07/2005

10. Dokončení implementace centralizovaného informačního systému společnosti s cílem přispět ke zefektivnění obchodních a provozních činností a zvýšení úrovně komunikace uvnitř společnosti.

Zodpovídá: Technický ředitel  
Termín: 12/2005

11. Zabezpečit úspěšný průběh dozorového auditu systému řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001.

Zodpovídá: Pověřenec vedení pro jakost  
Termín: 04/2005

## Summary

The diploma thesis describes modern approaches towards company management with regards to quality management. Quality management systems are today regarded not only as product quality management but also as quality management of all company processes of planning, purchasing, human resources management, customer service and monitoring.

The theoretical part of the thesis is focused on two widespread approaches towards quality management, namely quality management systems according to ISO 9001 international standard and total quality management. A practical impact of quality management system implementation and general procedure of such implementation from an initial decision to certification is outlined there.

The practical part of the thesis describes a quality management system in the company providing advertising services, which has obtained a certificate of quality management system according to ISO 9001. It evaluates the level of meeting the requirements of ISO 9001 standard and defines the significance of the certificate and the quality management system with regard to a company competitiveness on global market.