

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Jaromír Novotný

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Posouzení vlivu řízení kvality v podnikatelském
subjektu na jeho konkurenceschopnost

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor
Jaromír Novotný

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaromír NOVOTNÝ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Posouzení vlivu řízení kvality v podnikatelském subjektu na jeho konkurenceschopnost**

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

Stručná charakteristika:

Management kvality představuje část managementu, garantující maximální uspokojení potřeb zákazníků nejefektivnějším způsobem. V rámci systému managementu kvality jsou realizovány dílčí procesy zabezpečování kvality.

Cíl řešení:

Navrhnout optimální systém řízení kvality pro vybraný subjekt, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality. Uplatnit hledisko moderních přístupů k řízení kvality i přístupů, zaměřených na kvalitu managementu.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny zaměřené na problematiku kvality. Analyzovat současný stav. Navrhnout metodický postup řešení systému kvality. Určit zásady pro sledování efektivnosti návrhu a jeho ekonomického přínosu a realizovat je v praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Analýza současného stavu. 5. Návrh optimálního systému řízení kvality. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BLACKBURN, J. D. Závod s časem. Praha : Victoria Publishing, 1992, 245 s. ISBN 80-85780-57-7

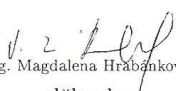
JIRÁSEK, Štíhlá výroba. Praha : Grada Publishing, 1998, 199 s. ISBN 80-7169-394-4

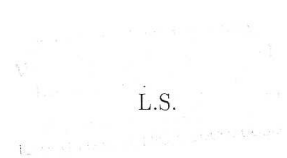
MIZUNO, S. Řízení jakosti. Praha : Victoria Publishing, 1992, 301 s. ISBN 80-85605-38-4

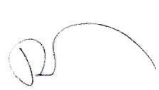
NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J. Moderní systémy řízení jakosti. Praha : Management Presss, Ringier ČR, 1998, 238 s. ISBN 80-85943-63-8

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny. Soubory norem, Internet

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: 20. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.
děkanka


L.S.


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Posouzení vlivu řízení kvality v podnikatelském subjektu na jeho konkurenceschopnost vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 15.4.2009

Jaromír Novotný

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., dále zaměstnancům oddělení kvality firmy GiTy, a. s. Ing. Petru Slámovi a Denise Sigmundové za odborné konzultace, neocenitelné rady, věcné připomínky, ochotu a podporu při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1 Úvod.....	9
2 Literární přehled.....	9
2.1 Úvod do pojmosloví managementu jakosti.....	10
2.2 Historický vývoj managementu jakosti.....	14
2.3 Principy a koncepce managementu jakosti.....	15
2.3.1 Princip zaměření na zákazníka.....	15
2.3.2 Vedení lidí (vůdcovství, leadership).....	16
2.3.3 Princip zapojení zaměstnanců.....	16
2.3.4 Princip učení se.....	18
2.3.5 Princip flexibility.....	18
2.3.6 Princip procesního přístupu.....	19
2.3.7 Princip systémového přístupu k managementu.....	19
2.3.8 Princip neustálého zlepšování.....	20
2.3.9 Princip managementu na základě faktů.....	21
2.3.10 Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli.....	21
2.3.11 Princip společenské odpovědnosti.....	21
2.4 Ekonomické úvahy v managementu jakosti.....	22
2.4.1 Výdaje vztahující se k jakosti.....	23
2.4.2 Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro zainteresované strany.....	24
2.5 Koncepce managementu jakosti dle norem ISO.....	25
2.5.1 Všeobecné požadavky normy ISO 9001:2001 na organizaci.....	26
2.6 Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM.....	27
2.7 Nejčastější oblasti definování cílů jakosti.....	28
2.8 Audity.....	29

3 Metodika.....	30
4 Charakteristika organizace.....	31
4.1 Historie firmy GiTy, a. s.....	31
4.2 Orgány společnosti.....	31
4.3 Základní informace o GiTy, a. s.	32
4.4 Organizační struktura GiTy, a. s.	33
4.5 Profil společnosti GiTy, a. s.	34
4.5.1 Produkty.....	35
4.6 Systémy integrovaného managementu (IMS).....	38
4.7 Principy managementu jakosti v GiTy, a. s.	39
4.7.1 Zaměření na zákazníka.....	39
4.7.2 Komunikace.....	40
4.7.3 Zdroje.....	40
4.7.4 Lidské zdroje.....	40
4.7.5 Procesy týkající se zákazníka.....	41
4.7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení.....	41
4.7.7 Měření, analýza a zlepšování.....	41
4.7.8 Superkontrola.....	43
4.7.9 Monitorování a audit.....	43
4.7.10 Řízení neshod.....	43
5 Analýza současného stavu.....	44
5.1 GiTy, a. s. jako podnik poskytující služby.....	44
5.2 Řízená dokumentace GiTy, a. s.	44
5.3 Školení v GiTy, a. s.	46
5.4 Efektivita školení.....	47
5.5 Osobní účty v GiTy, a. s.	47

5.6	Naplnování cílů a programů v GiTy, a. s.	48
5.7	Vliv certifikace na množství zakázek v GiTy, a. s.	49
5.8	Potřeby a přání zákazníků GiTy, a. s.	49
5.9	Superkontroly v GiTy, a. s.	50
5.10	Náklady na jakost v GiTy, a. s.	51
5.11	Interní audit v GiTy, a. s.	51
5.12	Externí audit v GiTy, a. s.	52
6	Návrh optimálního systému řízení kvality.....	54
6.1	Dotazníkové šetření provedené v GiTy, a. s.	54
6.1.1	Výsledky dotazníkového šetření ve firmě GiTy, a. s.	54
6.2	Konkurenceschopnost GiTy, a. s.	56
6.2.1	Certifikát kvality a environmentálního managementu.....	56
6.2.2	Reference společnosti GiTy, a. s.	56
6.2.3	Národní cena kvality České republiky	57
6.3	Systém managementu služeb (ISO 20000).....	58
6.3.1	Návrh na zavedení systému ISO 20000 ve firmě GiTy, a. s. ..	58
7	Závěr.....	60
8	Summary.....	62
9	Seznam použité literatury.....	63

Seznam použitých zkratk

Seznam obrázků a tabulek

Seznam grafů

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

*Když všichni mluví o nemožnostech,
hledej možnosti.*

Tomáš J. Baťa

V současné globální společnosti je pojem kvalita jedním ze základních parametrů, který určuje postavení na konkurenčním trhu. Zákazník v dnešní době vyžaduje kvalitní výrobky a služby. Prioritou firmy tedy musí být zaměření se na poskytování kvalitních produktů formou zefektivňování všech činností řízení v podniku. Kvalita je výsledkem komplexu opatření, které se musí promítnout do chování zaměstnanců a jejich postojů ke kvalitě práce. Absence systému managementu kvality se v současnosti vyskytuje u menšího počtu firem než tomu bylo dříve. Znamená totiž pro podnik nemožnost konkurenceschopnosti. Smysl systému managementu kvality spočívá v naplnění stoupající míry spokojenosti a loajality zákazníků. V případě, že podnik dokáže uspokojit požadavky zákazníků, dojde ke zvýšení pozitivních referencí, což bude mít za následek pozvolný nárůst tržního podílu. Firma si musí připustit, že pouze kvalitní řízení všech činností je klíčem k úspěchu.

Úvodní citát od Tomáše Bati byl použit zejména pro svou originalnost a také proto, že vybrána společnost pro zpracování praktické části bakalářské práce, se inspiruje odkazem firmy Baťa. Jedná se o společnost GiTy, a. s., která je zkušeným operátorem v oblasti telekomunikačních služeb. Firma si za téměř 20 let své existence vybudovala kvalitní systém řízení, který se stal vzorem i jiným firmám. Tato skutečnost byla hlavním důvodem pro výběr této společnosti. GiTy, a. s. má zavedený integrovaný systém managementu (IMS), jehož součástí je i systém kvality. Práce bude zaměřena na analyzování současného stavu systému kvality, ale v některých oblastech bude zmínka i o IMS. Po analýze dojde k návrhům na zlepšení s ohledem na jejich ekonomický přínos pro firmu.

2 Literární přehled

2.1 Úvod do pojmosloví managementu jakosti

Slovo "**jakost**" (jehož plným synonymem je i původem latinské slovo "kvalita") podle Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) se vyskytovalo už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Dokládá to nakonec i patrně vůbec nejstarší definice tohoto pojmu, připisovaná Aristotelovi, se kterou se lze setkat i v soudobých filozofických slovnících. Pro současné aplikace ve všech odvětvích ekonomiky je však nevhodná a protože tento výraz patří k neodmyslitelným fenoménům posledních padesáti let, prošlo i chápání jakosti logickým vývojem. Stačí připomenout, jak tento pojem vymezovali různí "guruové" jakosti:

Juran: „Jakost je způsobilost k užití."

Feigenbaum: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník."

Crosby: „ Jakost je shoda s požadavky“

Veber (VEBER a kol., 2007) v zákulisí všech těchto definic spatřuje zákazníka (osobu, která přijímá produkt). **Kvalita** není v historii lidstva neznámé slovo. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně, museli si zároveň klást otázky typu: *Podářilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Ušetří nám to síly? Bude nám to chutnat? Nebude nám zima? Budeme se líbit?* Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich.

Vodáček Leo a Vodáčková Ol'ga (VODÁČEK LEO A VODÁČKOVÁ OLGA, 2006) vidí určité difference mezi slovy jakost a kvalita. „**Kvalita**“ se vztahuje k širokému spektru různých činností v rámci organizace, přičemž „**jakost**“ je vztahována ke konečným výstupům činnosti organizace. Lze říci, že pojem

kvalita se týká úrovně provádění celku manažerských funkcí, zatímco jakost se týká především výrobků a poskytovaných služeb.

S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO ř. 9000 se za oficiální považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006 , která hovoří, že **jakost** (kvalita) je "stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik". Tato definice nemusí být pro každého okamžitě srozumitelná, a proto se může stručně vysvětlit:

- v definici je uveden výraz "stupeň", což činí z jakosti měřitelnou kategorii, jejíž úroveň je schopno rozlišovat,
- požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy,
- výraz "inherentní charakteristika" patří takovému znaku výrobku, služby apod., který je pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro jakýkoliv motor apod.).

Rozhodující podle Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) jsou procesy, které výrobě a poskytování služeb předcházejí, což logicky vede k tomu, že je nanejvýš žádoucí v jakýchkoliv organizacích rozvíjet určité subsystémy řízení, pro které se vžilo označení "**systémy managementu jakosti**". Je proto důležité zmínit další oficiální pojem, kterým je management jakosti. Normou ČSN EN ISO 9000:2006 je definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče jakosti .

Těchto činností je celá řada a mohou se členit (viz obrázek 1) do čtyř hlavních souborů, označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Tyto čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností pak nemohou být v organizacích prováděny bez vzájemné koordinace a harmonizace v rámci tzv. systémů managementu jakosti. Systém managementu jakosti je chápán jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.

Jako prvky systému jsou přitom chápány procesy, lidi, materiály, informace i zařízení, kterých je v rámci celé organizace hospodárně využíváno. Zmiňované prvky musí vytvářet produkty splňující jednotlivé požadavky.



Obr. 1 Soubory procesů managementu jakosti

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Podle Vebera (VEBER a kol., 2007) je chápán management kvality jako koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu.¹

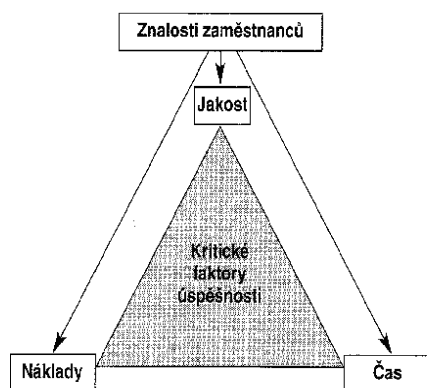
Podobným způsobem chápe i Hruška (HRUŠKA, 2000) řízení (management) kvality jako součást funkce celkového řízení, která určuje a realizuje koncepci jakosti. Zahnuje provozní postupy a činnosti zaměřené na sledování procesů a na odstraňování příčin jejich neuspokojivého průběhu.

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) tvrdí, že management kvality je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů. Výzkumy realizované v minulých letech v zemích Evropské unie ukázaly, že asi 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb, přičemž podrobnější zkoumání prokázalo i zde rozhodující podíl nedostatků v předvýrobních etapách. Pouhá třetina příčin má jiné pozadí, nejčastěji přechod odběratelů na jinou produkci, ke které už stávající charakter dodávek není potřebný. Tento

¹ Místo výrazu "management" se používá v praxi jako ekvivalent český výraz "řízení" (řízení jakosti). ČSN EN ISO 9000:2005 však výraz "řízení" používá jako ekvivalent anglického výrazu "control" (quality control), tedy řízení jakosti jako operativní, bezprostřední řízení určitých aktivit, které se týkají jakosti. Pojmu "management jakosti" jsou velmi blízké výrazy "zabezpečování jakosti" či "péče o jakost", s nimiž se v podnikové praxi také setkáváme.

ochranný faktor samozřejmě logicky nepůsobí tam, kde přežívá monopol výrobců, resp. dodavatelů.

Mezi manažery téměř všech našich i zahraničních organizací panuje v současné době poměrně vzácná shoda v pohledu na to, co to jsou tzv. kritické faktory úspěšnosti. Obvykle jsou v této souvislosti uváděny: jakost, náklady, čas a znalosti (viz obrázek 2).



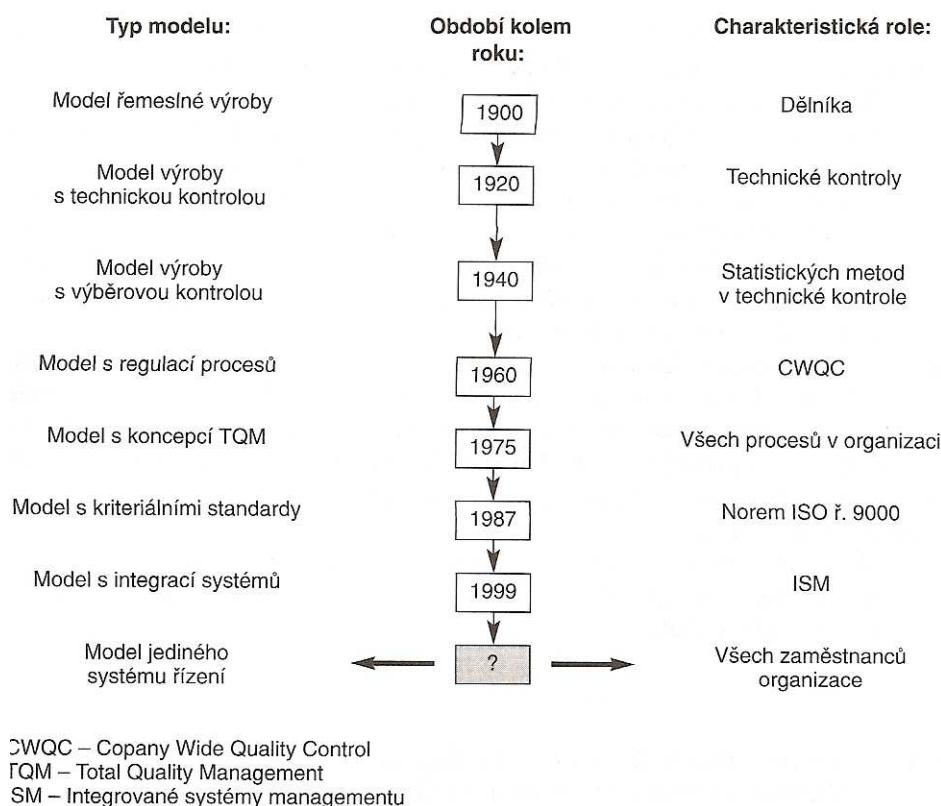
Obr. 2 Kritické faktory úspěšnosti organizací

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Podle Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) i Vebera (VEBER a kol., 2007) náklady reprezentují snahu splnit požadavky s co nejmenší spotřebou zdrojů a dosáhnout toho co nejrychleji, což souvisí s faktorem času. Na straně nákladů lze určit řadu efektů, které přináší péče o jakost: může jít o zmenšení různých sankcí placených zákazníkům v důsledků nekvalitních dodávek, o snížení ztrát souvisejících s vadnou produkcí, o omezení vícenákladů na opravy či přepravování nekvalitních výrobků, o potřebu menšího rozsahu kontrol atd.

Vodáček Leo a Vodáčková Ol'ga (VODÁČEK LEO A VODÁČKOVÁ OL'GA, 2006) píší ve své publikaci o pojetí tzv. kritických faktorů úspěchu, resp. CSF („Critical Success Factors“). Jejich posláním je zaměřit pozornost vedoucích pracovníků na ty stránky jejich práce („faktory“), které mají zásadní význam pro prosperitu jimi vedené organizační jednotky.

2.2 Historický vývoj managementu jakosti



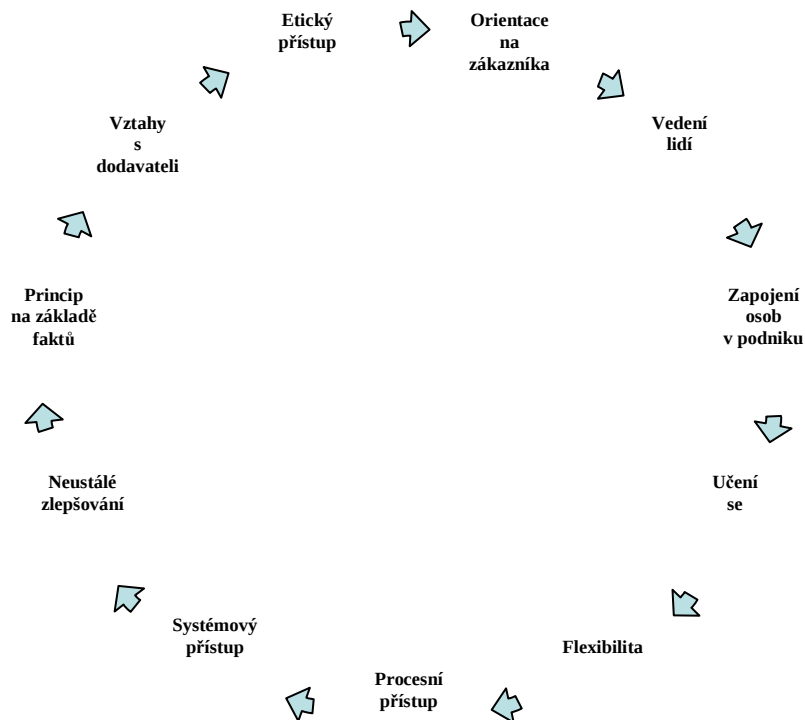
Obr. 3 Historické milníky managementu jakosti ve 20. století

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Historický vývoj managementu jakosti (viz obrázek 3) Veber (VEBER a kol., 2007) popisuje jako kontrolu jakosti, prokazování jakosti, management jakosti a TQM (podnikatelskou úspěšnost) z časového hlediska, přičemž Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) rozšiřuje toto pojetí managementu jakosti a doplňuje i o trend, který se dá očekávat v budoucnu.

Na základě názoru Nenadála (NENADÁL a kol., 2008), jakož i názorů mnohých jiných odborníků je další trend zřejmý: tím, jak se v poslední době rodí nové a nové standardy, např. v oblasti bezpečnosti informací, bezpečnosti potravin, znalostního managementu apod., dojde s velkou pravděpodobností už v blízké budoucnosti k naprosto logickému efektu: v organizacích bude snaha vytvářet jediný, vskutku kvalitní systém řízení: od managementu jakosti se tak svět posunuje k jakosti managementu.

2.3 Principy a koncepce managementu jakosti



Obr. 4 Efektivní systémy managementu jakosti organizací

Pramen: autor

2.3.1 Princip zaměření na zákazníka

Pojem "zákazník" definuje vhodně norma ČSN EN ISO 9000:2006: zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt.

Veber (VEBER a kol., 2007) i Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) pohlíží na princip zaměření na zákazníka obdobným způsobem. Externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací, firmy by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků. Jednoznačně jsou preferovány přístupy: „můžeme vyrábět jen to, co je možné prodat“, „náš zákazník, náš pán“. Moderní management považuje „orientaci na zákazníka“ za jeden ze základních stavebních kamenů. Přijetí koncepce orientace na zákazníka

znamená uskutečnit v každé organizaci řadu opatření, které zasáhnou jak základní principy a styl řízení firmy, tak i chování jednotlivých pracovníků.

2.3.2 Vedení lidí (leadership, vůdcovství)

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) společně s Veberem (VEBER a kol., 2007) má stejný pohled na princip vedení lidí. Podle nich řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování. Vrcholový management musí jako střelka kompasu určovat směr vývoje organizace včetně vývoje v oblasti jakosti, bude vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou pracovníci plně zapojit do dosahování určených záměrů organizace (aktivizace pracovníků).

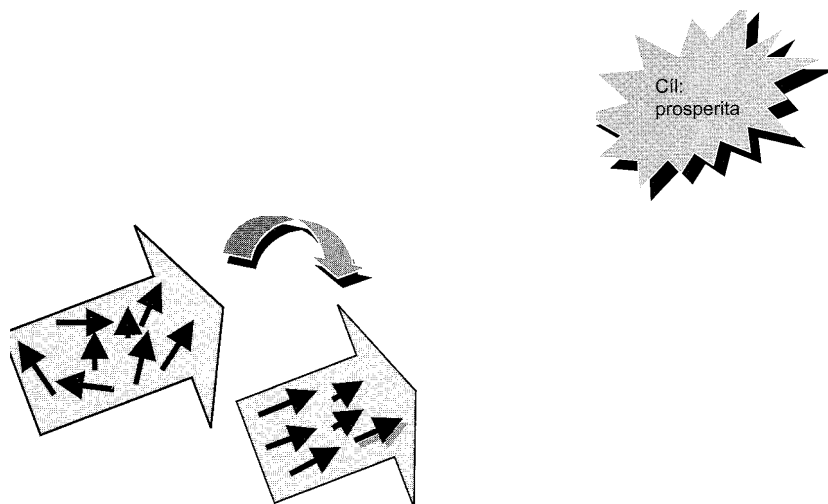
Lidi jsou považováni za největší kapitál dobrých firem. Vedení lidí je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce (VODÁČEK LEO A VODÁČKOVÁ OLGA, 2006).

Drucker (DRUCKER, 2000) říká, že zaměstnance je stále více třeba řídit jako „partnery“ – a sama definice partnerského vztahu nám říká, že partneři jsou si rovni. Definice partnerského vztahu nám rovněž říká, že partnerům nelze nic nařizovat. Je třeba je přesvědčit.

2.3.3 Princip zapojení zaměstnanců

Veber (VEBER a kol., 2007) chápe princip zapojení zaměstnanců jako součást principu leadership (vůdcovství; vedení lidí) a spočívá ve vyhledávání vhodných postupů jak aktivizovat, iniciovat a mobilizovat pracovníky organizace ve směru vytčených cílů. Není třeba připomínat, že na předním místě musí být osobní příklad, angažovanost podřízených vedoucích pracovníků. Podoby získávání, přesvědčování, informování pracovníků o strategických záměrech a

užitečnosti jejich splnění pro každého pracovníka mohou být různé - od běžných porad, přes různé formy vizualizace na nástěnkách, přijetí podnikových kréd a sloganů, vyhlášení různých soutěží. Stranou pozornosti nemusí být ani informování a vyjadřování názorů prostřednictvím intranetu. Cílovým je takový stav, kdy pracovníci ve firmě mají zájem podílet se na stanovených záměrech, zajímají se o dění ve firmě, nejsou neteční k připravovaným změnám, a je minimum těch, kteří nemají zdání, co se ve firmě děje (viz obrázek 5).



Obr. 5 Leadership v TQM

Pramen: Veber a kol., 2007

Není sporu o tom, že organizace světové úrovně si naléhavě uvědomují skutečnost, že právě znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za nejcennější kapitál.

Vodáček Leo a Vodáčková Ol'ga (VODÁČEK LEO A VODÁČKOVÁ OL'GA, 2006) souhlasí s Veberem (VEBER a kol., 2007) a myslí si, že umění motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace, resp. její části.

2.3.4 Princip učení se

Podle Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) tento princip musí být v organizacích úzce spojen s předchozí zásadou zapojení zaměstnanců, protože jeho základ je obsažen v tvrzení, že systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je východiskem k budoucím úspěchům organizace. U Vebera (VEBER a kol., 2007) se princip „učení se“ sám o sobě nevyskytuje.

Smyslem principu „učení se“ je významné zlepšení konkurenční pozice organizací a snaha zajistit si dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu (VODÁČEK LEO A VODÁČKOVÁ OLGA, 2006).

2.3.5 Princip flexibility

Tento princip je u Vebera (VEBER a kol., 2007) označován pojmem **reaktivní strategie**, tedy přizpůsobování se požadavkům zjištěných průzkumy trhu, analýzami spokojenosti zákazníků, jejich vyhodnocením v podobě různých indexů spokojenosti atd. Existují však obory podnikání, kde by tato strategie nebyla přínosnou, dokonce by mohla vést k úpadku. Jde o obory s vysokou frekvencí inovací, opírající se o high-technologie apod. V těchto případech je nutné volit **proaktivní strategii**, tedy produkovat výrobky či služby, o kterých mnohdy zákazník nemá ani zdání, a které uspokojí jeho stávající potřeby na mnohem vyšší úrovni, nebo dokonce vyvolat zcela nové potřeby.

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) se neliší v chápání tohoto principu od Vebera (VEBER a kol., 2007) a myslí si, že jeho podstatou je přímá vazba na jeden z efektů systematického učení se v organizacích: současný i budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny.

V podnicích, které kladou stále větší důraz na horizontální, mezifunkční řízení založené na týmové práci, manažeři musí zaměstnance koučovat a posilovat jejich pravomoci tak, aby cítili odpovědnost za různé procesy. To vyžaduje

flexibilní styl řízení, kdy manažer občas musí dát jasné instrukce, aby zajistil výstupy odpovídající požadavkům zákazníků, zatímco jindy ustupuje do pozadí a nechává členy svého týmu, aby rozhodovali sami. (CRAINER, 2000)

2.3.6 Princip procesního přístupu

Proces podle Vebera (VEBER a kol., 2007) lze charakterizovat těmito znaky:

- „tah na branku“ - jasným cílem musí být užitek pro zákazníka,
- logické zařazení a uspořádání do procesu pouze těch činností, které jsou k dosažení požadovaného výstupu nezbytné - proces musí být hospodárný,
- veškeré činnosti musí být způsobilé a stabilizované - proces musí probíhat kvalitně, musí být dodrženy termíny, musí být opakovaně spolehlivý.

Procesní přístupy preferují ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností (reprodukčního procesu), tak i úrovní hierarchického řízení. Do popředí vystupují obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí (VODÁČEK LEO A VODÁČKOVÁ OLGA, 2006).

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) tvrdí, že se ukazuje pravděpodobně jako zásadní tento princip pro efektivní vytváření a rozvoj jakýchkoliv manažerských systémů, tedy i systémů managementu jakosti. Procesem se myslí soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Podstatou tohoto principu je logické tvrzení o tom, že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy.

2.3.7 Princip systémového přístupu k managementu

V návaznosti na princip procesního přístupu je možno konstatovat, že identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace. V praxi

to kromě jiného znamená, že systém managementu jakosti musí být souborem na sebe navazujících procesů - vlastníci procesů tak budou muset zvládnout role dodavatelů i zákazníků zároveň, protože musí být dosaženo stavu, kdy hmotné a informační výstupy z jednoho procesu budou současně vstupy alespoň do jednoho procesu následujícího (NENADÁL a kol., 2008).

2.3.8 Princip neustálého zlepšování

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) vnímá tento princip tak, že všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.

Stejně jako v přírodě, ani ve společensko-ekonomické realitě, nelze hovořit o stabilitě. Soudobé ekonomické a společenské prostředí je velice dynamické, proměnlivé, nestabilní, nepředvídatelné. Pro stále méně oblastí platí jistota stability, kauzální (lineární) vztahy, předvídatelné vývojové trendy. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality. Za tohoto stavu nabývá na významu směr managementu zaměřený na monitorování a pružné využívání či dokonce iniciování změn - MoC - (Management of Change) - management změn (VEBER a kol., 2007).

Má-li být inovace efektivní, musí být jednoduchá a musí mít jasné zaměření. Měla by být určena jen k jednomu účelu, protože jinak uvádí ve zmatek. Není-li jednoduchá, neosvědčí se. Efektivní inovace začínají v malém měřítku. Je nutné, aby se s inovacemi mohlo začínat v malém měřítku, aby zpočátku nevyžadovaly mnoho peněz, mnoho lidí a aby jim stačil malý a omezený trh. Jinak nebude dostatek času na úpravy a změny, které jsou pro úspěch inovace téměř vždy nezbytné (DRUCKER, 2002).

2.3.9 Princip managementu na základě faktů

Rozhodovací procesy z pohledu Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) by měly být na všech úrovních řízení co nejobjektivnější. Proto se vyžaduje, aby efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací, nikoli na pocitech a subjektivních názorech.

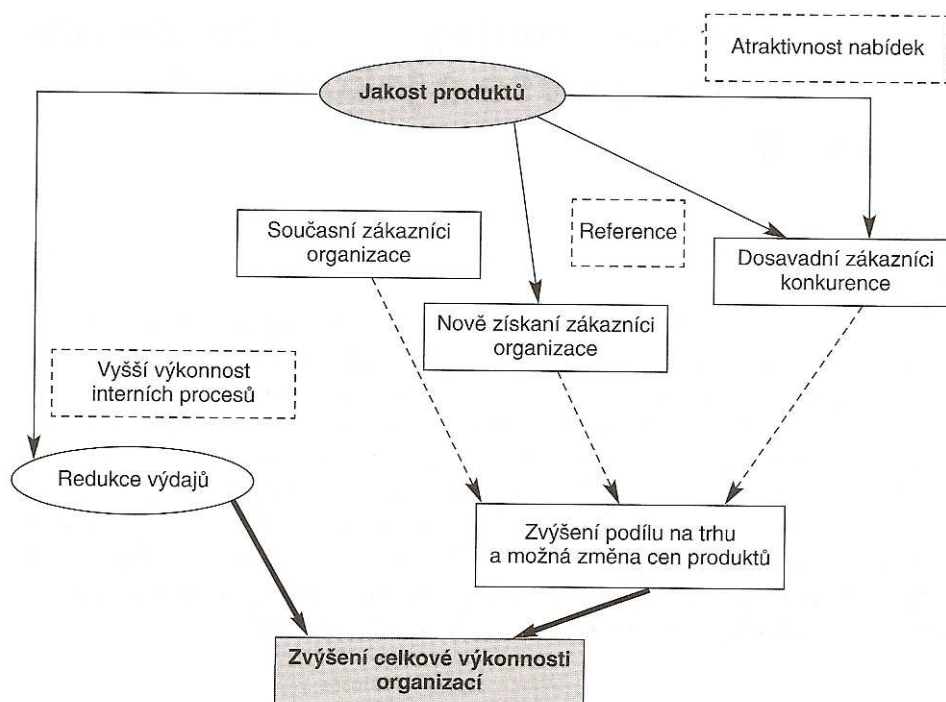
2.3.10 Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli

Neexistuje organizace, která by nenakupovala hmotné vstupy, služby, informace apod. Spolehlivost dodavatelů je tak faktorem, který výrazně ovlivňuje reálnou výkonnost organizací. Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Dodavatel musí být partnerem, ne nepřítelem (NENADÁL a kol., 2008).

2.3.11 Princip společenské odpovědnosti

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) konstatuje, že poslední z principů moderního managementu jakosti se v současnosti velmi diskutuje a je podporován i oficiálními přístupy Evropské unie. Všechny organizace totiž mají svůj díl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí. Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.

2.4 Ekonomické úvahy v managementu jakosti



Obr. 6 Východisko k ekonomickým úvahám v managementu jakosti

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Pozitivní reference (viz obrázek 6) jsou v konkurenčním prostředí mimořádně silným prostředkem posilování postavení na trhu. Atraktivnosti nabídky našich produktů lze využít i k získání určitého počtu zákazníků, kteří zatím využívali konkurenčních produktů. Organizace tak registrují i díky trvalému zlepšování jakosti nové tržní pozice, zvyšují své tržby apod. K dispozici jsou však také opakované důkazy toho, že dnes jsou zákazníci za prokazatelně vyšší jakost ochotni zaplatit i vyšší ceny (pokud se jim zvýšení jakosti promítne do výše jejich přínosů a celkově poskytnuté hodnoty). Tyto ekonomické efekty managementu jakosti označme jako externí, protože budete-li dělat správné věci dobře hned napoprvé, musí se to na druhé straně odrazit i v razantním snižování interních výdajů ve všech procesech organizace. Pokud tedy manažeři všech typů organizací budou mít na paměti tyto souvislosti (které se navíc u nás i ve světě mnohokrát potvrdily), musí v systémech managementu jakosti nacházet

jistotu významné studnice úspor a přítoků nových finančních zdrojů. Této studnice se bohužel v českém prostředí využívá jen spoře a záleží opravdu pouze na vrcholových manažerech, jak s ní budou nakládat v budoucnu (NENADÁL a kol., 2008).

2.4.1 Výdaje vztahující se k jakosti



Obr. 7 Členění výdajů vztahujících se k jakosti

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Podle Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) se musí s pojmem „výdaje vztahující se k jakosti“ (viz obrázek 7) v moderních systémech managementu jakosti počítat, protože jde prakticky o jediný finanční nástroj, který k plánování, prokazování i zlepšování jakosti můžeme v praxi použít a jenž navíc dokáže v řeči peněz všem zaměstnancům zdůvodnit veškerá technická i organizační opatření, která se v oblasti jakosti přijímají. Jak ale kategorii výdajů vztahujících se k jakosti chápat? Jednoduše jako souhrn výdajů, které musí ve vztahu k jakosti produktů vynaložit jejich výrobce (dodavatel), uživatel (zákazník) a společnost.

Dále také Nenadál (NENADÁL, 2004) říká, že „výdaje vztahující se k jakosti“ jsou v naprosté většině publikací nazývané jako „náklady na jakost“. Podstatou nejsou ani tak náklady (tj. efektivně vynakládané prostředky), ale spíše ztráty způsobené nedokonalými procesy managementu jakosti. Z ekonomického hlediska není možné ztráty považovat za náklady.

2.4.2 Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro zainteresované strany

Zainteresovaná strana	Očekávané přínosy
Odběratelé	- zlepšená včasnost dodávek
	- zvýšená důvěra v dodavatele
	- snížení nákladů na životní cyklus
	- snížení objemu stížností a reklamací
Vrcholové vedení organizace	- vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace
	- lepší perspektivy na trzích
	- jasné vymezení pravomocí a odpovědností
	- vyšší transparentnost systému managementu
Zaměstnanci	- zlepšené pracovní prostředí
	- jasné vymezení odpovědností a pravomocí
	- vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy
	- zlepšená úroveň interní komunikace
	- zlepšení v procesech řízení lidských zdrojů
Dodavatelé	- zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů
	- dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli
	- sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu jakosti
Společnost	- zlepšená výkonnost organizací
	- snižování nezaměstnanosti
	- respektování legislativních požadavků
	- snazší orientace při výběrových řízeních

Tabulka č. 1 Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro zainteresované strany

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Očekávané přínosy (viz tabulka 1) jsou však pouze v poloze jakýchsi vyslovených hypotéz, které je nutné reálně potvrdit, jakkoliv se zdají být logické. A tady se v praxi naráží na absolutní nedostatek dat o skutečných

efektech managementu jakosti. Seriózní průzkumy v této oblasti jsou totiž spíše výjimkou a v českém prostředí se první výsledky začaly objevovat až v několika posledních letech (NENADÁL a kol., 2008).

2.5 Koncepce managementu jakosti dle norem ISO

Charakteristické rysy koncepce ISO v pojetí Nenadála (NENADÁL a kol., 2008):

- a) diskutované normy ISO ř. 9000 mají generický (univerzální) charakter, tzn. že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost,
- b) normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu jakosti podle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem.

Veber (VEBER a kol., 2007) poukazuje na příjemné zjištění, že řada našich výrobců a poskytovatelů služeb se může srovnávat s konkurenčními výrobci ze zahraničí. Je nesporné, že na této tendenci mají svůj podíl i přístupy zabezpečování jakosti vycházející z požadavků norem ISO 9000. Za svou historii přispěly k pozvednutí povědomí o jakosti v řadě průmyslových, obchodních i dalších organizací.² Nesporným kladem těchto přístupů bylo zavedení pořádku a přijetí principů, na kterých byly normy v počátečních stádiích založeny - *"co děláš popiš, a dělej to, co jsi popsál"*. Jinými slovy: zaved' dokumentaci všech relevantních procesů ovlivňujících jakost a při výkonu těchto činností důsledně dodržuj tuto dokumentaci.

² Na počátku roku 2006 lze odhadnout, že certifikovaným systémem jakosti disponovalo v ČR přibližně 10000 organizací.

I když poslední novela norem této řady zmírnila důraz kladený na dokumentaci, je na každé organizaci, zda si zavedené a dokumentované postupy ponechá, či zda se spokojí s jejich realizací bez zdůraznění jejich dokumentační stránky.

2.5.1 Všeobecné požadavky normy ISO 9001:2001 na organizaci

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci (procesy pro činnosti managementu, zajišťování zdrojů, realizaci výrobků a měření),
- určit pořadí a vzájemné působení těchto procesů,
- určit kritéria a metody potřebné pro zajištění, aby jak fungování, tak řízení těchto procesů byly efektivní,
- zajistit dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy,
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Tyto procesy musí být organizací řízeny v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Zvolí-li si organizace zajištění externího zdroje pro jakýkoli proces, který ovlivňuje shodu výrobku s požadavky, musí organizace zajistit řízení těchto procesů. Řízení těchto procesů z externích zdrojů musí být identifikováno v rámci systému managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001:2001).

2.6 Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM

Veber (VEBER a kol., 2007) rozebírá koncepci TQM (Total Quality Management) podle názvu, čímž charakterizuje jednotlivé rysy této koncepce:

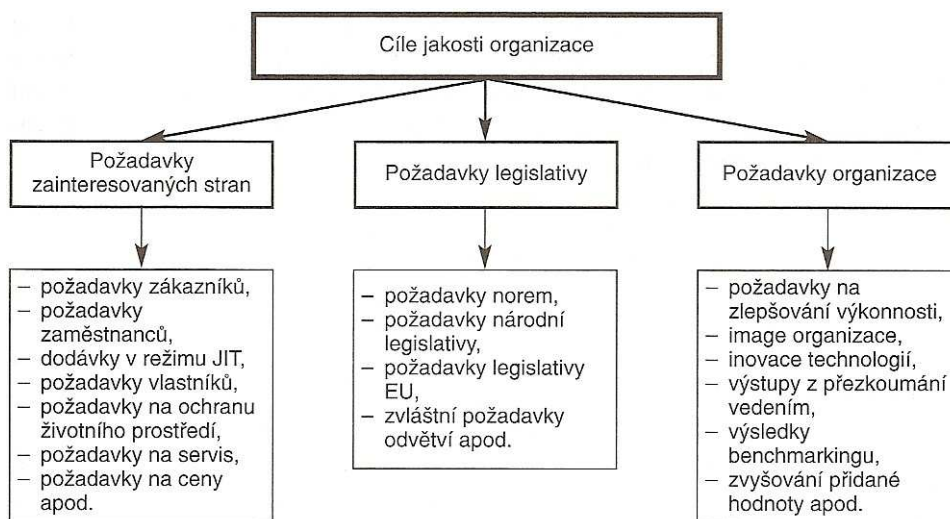
total - jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.

quality - jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,

management - řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit - plánování, motivace, vedení, kontroly atd.

Nenadál (NENADÁL a kol., 2008) se vyjadřuje, že existuje už poměrně dlouho přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM). Koncepce TQM byla formulována během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, následně v USA a poté v Evropě. Koncepce TQM je velmi otevřenou filozofií managementu organizací. Protože sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí (pro naprostou většinu manažerů je obtížně uchopitelná), byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako modely excellence organizací. V Evropě nejrozšířenější a velmi respektovaný EFQM Model Excellence, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Jako excellence je přitom chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků.

2.7 Nejčastější oblasti definování cílů jakosti



Obr. 8 Nejčastější oblasti definování cílů jakosti

Pramen: Nenadál a kol., 2008

Podle Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) zkušenosti potvrzují, že nejčastěji je plánování cílů jakosti v organizacích orientováno do tří oblastí, ve kterých je nutné reflektovat určité skupiny požadavků: požadavky externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran, požadavky národní i nadnárodní legislativy a v neposlední řadě i vnitřní požadavky organizace samé (viz obrázek 8). Ve vztahu k cílům jakosti se dnes prakticky všechny koncepce moderního managementu jakosti shodují i na další důležité podmínce: nestačí cíle jakosti definovat pouze na úrovni celé organizace, nýbrž je nutné je naplánovat, rozšířit a konkretizovat na všechny vhodné organizační úrovně: teoreticky by tak měly cíle jakosti mít všechny organizační jednotky, tzn. divize, útvary, instituty, kliniky apod.

2.8 Audity

Audity jsou specifickou formou kontrolní činnosti, jejichž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Audity (prověrky) jakosti představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky (služby), tak na procesy, při kterých výrobky vznikají, předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti (VEBER a kol., 2007).

Audit jakosti u Nenadála (NENADÁL a kol., 2008) je specifikován výkonným týmem auditorů, který navštěvuje organizační jednotky, aby zjistil, jakým způsobem se jednotlivé programy a plány jakosti, včetně politiky a cílů jakosti, přenášejí směrem dolů. Jakákoliv překážka, která vadí stanoveným cílům jakosti, se musí urychleně odstranit. Kromě těchto interních auditů jakosti se organizují prověrky vykonávané externími odborníky: nejčastěji, když podnik žádá buď o certifikaci systému managementu jakosti, nebo se uchází o některou z prestižních cen jakosti nebo o některou z existujících značek jakosti.

Podle Piskáčka (PISKÁČEK, 2001) je audit jakosti systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řízení jakosti ve společnosti GiTy, a. s. prostřednictvím analýzy stávajícího systému řízení jakosti. K této analýze bude využito informací získaných formou konzultací s pracovníky oddělení Managementu jakosti a servisu (dále jen oddělení kvality), poté Hodnotící zprávy IMS 2008, která byla poskytnuta k tomuto účelu, informací z odborné literatury a dotazníkového šetření provedeného autorem za účelem seznámení se s fungováním společnosti.

Dílčím cílem bude zjištění, zda má vliv certifikace (systém kvality) na množství zakázek společnosti. Jedná se o ukazatel, který by měl být sledován s ohledem na zavádění dalších systémů managementu.

Na základě poskytnuté Hodnotící zprávy IMS 2008 bude utvořena konkrétní představa o fungování řízení systému kvality. V hodnotící zprávě IMS 2008 je využito analýzy trendů, která zahrnuje použití matematických technik k předpovídání budoucích výsledků na základě minulých. Analýzy trendů se často používají ke sledování technického plnění - kolik chyb nebo vad bylo zjištěno, kolik zůstává neopravených a ke sledování plnění termínů a nákladů - kolik činností v daném období bylo dokončeno s podstatnými odchylkami.

Dále je v práci zmíněna konkurenceschopnost podniku, kterou ovlivňuje mnoho faktorů (reference, Národní cena kvality České republiky atd.).

Po analýze se přistoupí k návrhu optimálního systému řízení kvality a jeho ekonomickému přínosu pro společnost. Návrh na zlepšení se týká zavedení systému managementu služeb (ISO 20000).

V práci je zmiňován systém managementu jakosti společně se systémem managementu kvality. Oba názvy jsou považovány za synonyma.

4 Charakteristika organizace

4.1 Historie firmy GiTy, a. s.

- 1990 vznik společnosti (zakladatelé manželé Girstlovi)
- 1991 instalace 1. optické páteřní sítě a 1. strukturovaného kabelážního systému v České republice
- 1992 založena dceřiná společnost GiTy-Slovensko, a.s.
- 1995 založena dceřiná společnost GiTy Bulgaria OOD
- 1996 zahájení provozu řídicího satelitního datového centra
- 2003 GiTy nezávislým internetovým poskytovatelem
- 2006 založena dceřiná společnost GiTy Rom (Rumunsko)
- 2007 vstup strategického partnera Arca Capital Bohemia
- 2007 instalace nového satelitního systému

4.2 Orgány společnosti

Akcionáři

Olga Girstlová
Valentin Girstl
Arca Capital Bohemia, a. s.

Generální ředitel

PaedDr. Ivo Vašíček

Představenstvo společnosti

Bc. Ivan Hübsch
Ing. Radek Křivánek – předseda
Ing. Jan Nedvěd – místopředseda

Ing. Peter Suchý
PaeDr. Ivo Vašíček

Dozorčí rada

Ing. Luděk Černovický	Ing. Rastislav Velič	Valentin Girstl – předseda
Ing. Olga Girstlová	Ing. Henrich Kiš	Ing. Pavol Křupa

Pramen: www.gity.cz

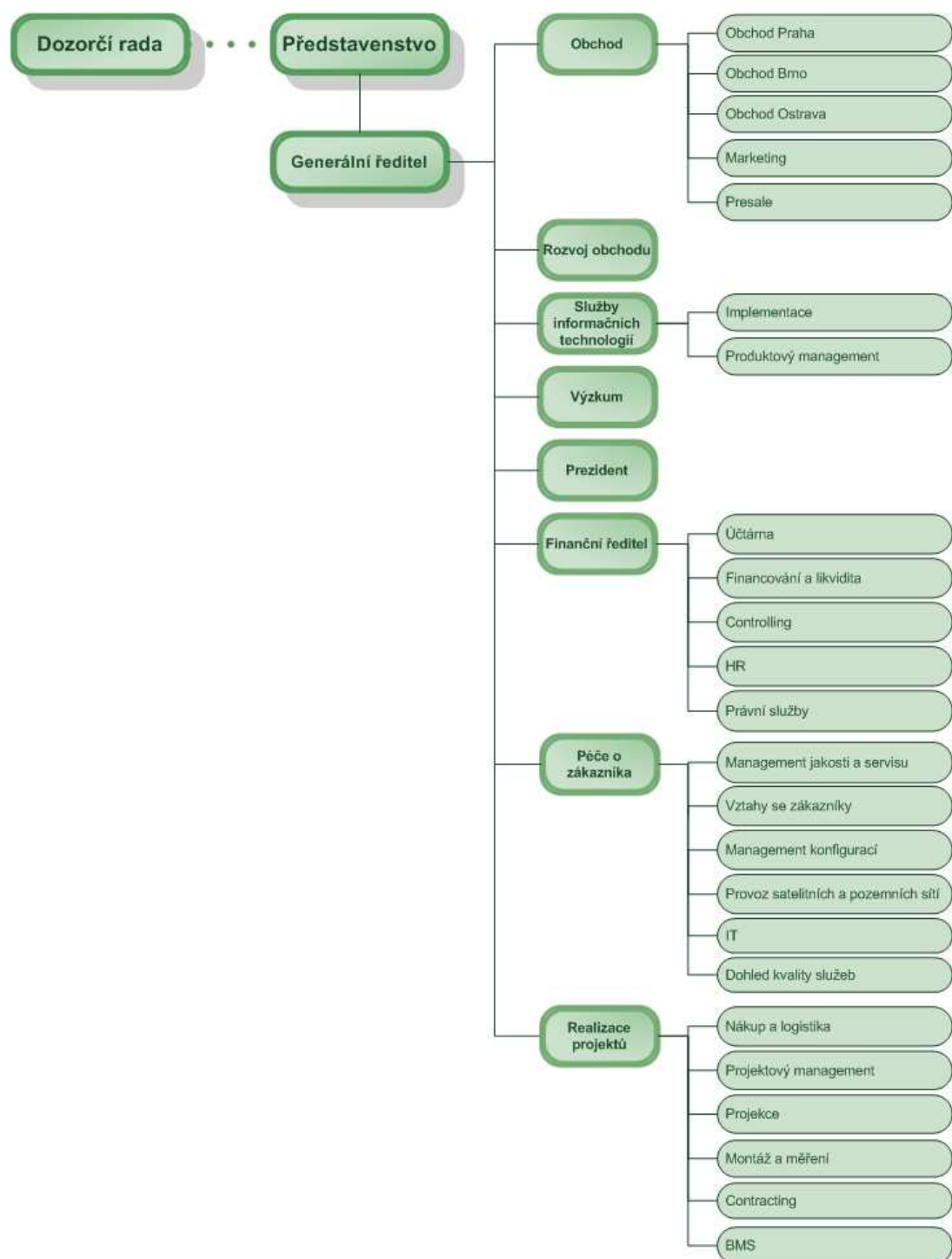
4.3 Základní informace o GiTy, a. s.

Název firmy	GiTy
Rok založení	1990
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	• budování datových sítí pro přenos dat, hlasu a obrazu • veřejná pevná síť elektronických komunikací G-NET • satelitní komunikace s využitím vlastního satelitního HUBu • instalace, řízení a nepřetržitý dohled sítí 24/7/365 • okamžitá reakce na výpadky sítě a servis • telekomunikační služby (zejména služby virtuálních privátních sítí, satelitní služby, přístup k internetu, privátní hlasové služby) • bezpečnost dat zákazníka, jeho organizace a informačních systémů • systémová integrace – garant výsledného řešení a jediný komunikační partner při spolupráci na daném úkolu s různými subjekty • systémy budov a areálů
Sídlo	Mariánského nám. 1, 617 00 Brno
Počet zaměstnanců	240
Identifikační číslo	25302400
Telefon	545 129 111
Fax	545 129 200
Pobočky	Pobočka GiTy Praha, Foerstrova 7, Praha 10 Pobočka GiTy Zlín, Zarámí 4077, Zlín Pobočka GiTy České Budějovice, Hradební 35, České Budějovice Pobočka GiTy Ostrava, Nádražní 66, Ostrava Pobočka GiTy Plzeň, Americká 34, Plzeň Pobočka GiTy Hradec Králové, Šimkova 1224, Hradec Králové Pobočka GiTy Ústí nad Labem, Mírové nám. 37, Ústí nad Labem
e-mail	info@gity.cz
www stránky	www.gity.cz , www.gity.net

Tabulka č. 2 Základní informace o GiTy

Pramen: upraveno autorem z www.gity.cz

4.4 Organizační struktura GiTy, a. s.



Obr. 9 Organizační struktura GiTy, a. s.

Pramen: Příručka IMS(vydání č. 6)

4.5 Profil společnosti GiTy, a. s.

GiTy je inovativní partner pro dodávky řešení informačních a komunikačních technologií, operátor pro podnikové komunikační služby, expert na bezpečnost a správu IP sítí, působí v regionu střední a východní Evropy a své pobočky má na Slovensku a v Rumunsku. GiTy vytváří a provozuje bezpečné a výkonné komunikační sítě pro přenos dat, hlasu a obrazu. Připravuje spolehlivé síťové prostředí pro optimální provoz aplikací. Nedílnou součástí je integrovaná ochrana přenášených dat a komplexní řešení bezpečnosti. Společnost GiTy buduje a provozuje počítačové a komunikační sítě na klíč. GiTy se vždy snaží vnímat a respektovat individuální požadavky zákazníka.

Společnost poskytuje zákazníkům služby efektivní správy komunikací, jejichž přínosem je úspora investičních a provozních nákladů. Rozsah služeb vyplývá z požadavků na funkcionalitu informačních a komunikačních technologií. Požadavky jsou zpracovány do konkrétních měřitelných parametrů, které jsou promítnuty do smlouvy o úrovni služeb (SLA – Service Level Agreement). Jejich plnění je monitorováno, vyhodnocováno a reportováno. Cílem firmy je efektivní správa informačních technologií a komunikací zákazníka založená na následujících hodnotách:

Kvalita

Kvalita služeb, jejich dostupnost a další parametry jsou sledovány s použitím metrik a porovnávány s předem sjednanými parametry SLA.

Odpovědnost

Odpovědnost za podpůrné procesy informačních systémů a za oblast komunikací zákazníka. Klíčová je spolehlivost a požadovaná funkčnost.

Transparentnost

Určení přesné výše měsíčních plateb za podrobně specifikované poskytované služby.

Kontinuita

Zajištění fungování všech důležitých komunikačních prvků v případě neočekávané události.

Obnova a růst

Stanovení plánu modernizace a obnovy jednotlivých komponent telekomunikací.

4.5.1 Produkty

GiTySAT Videokonference

Přínosy videokonference

- usnadňují komunikaci, spolupráci a zlepšují informační toky,
- urychlují rozhodovací proces a obchodní transakce,
- redukují finanční výdaje a čas strávený na cestách,
- optimalizují rozmístění zdrojů,
- chrání životní prostředí a zvyšují kvalitu života.

Společnost GiTy připravuje pro své zákazníky řešení, která si kladou za cíl trvale a efektivně uspokojovat všechny jejich přání a potřeby. GiTy má za sebou již přes 11000 instalací, které dlouhodobě potvrzují její kvalitu a spolehlivost.



Obr. 10 Přínosy videokonference

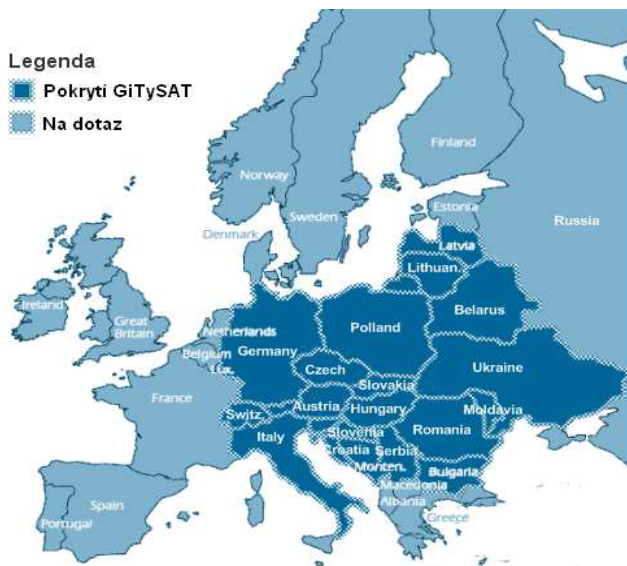
Pramen: <http://www.vcf.cz/cs/art/1095-prinosy-videokonference/>

GiTySAT Internet

Služba GiTySAT Internet je výhodné a moderní řešení, které Vám zabezpečí připojení Vašich poboček do sítě Internet ve všech lokalitách ČR a Evropy. Vlastnosti služby jsou speciálně nastaveny pro provoz WWW služeb s vysokou prioritou zabezpečení. Speciální akcelerátor webového provozu umožňuje mnohonásobně vyšší efektivitu satelitního spojení a je přímo implementován do celkového řešení.

Mapa pokrytí

Satelitní síť GiTySAT pokrývá rozsáhlé území napříč Evropou. Pro satelitní komunikaci není důležité, zda se uživatel nachází v České republice nebo kdekoli jinde v Evropě. Pokrytí je 100 %.



Obr. 11 Mapa pokrytí GiTySAT

Pramen: <http://www.gitysat.cz/cs/art/1056-mapa-pokryti/>

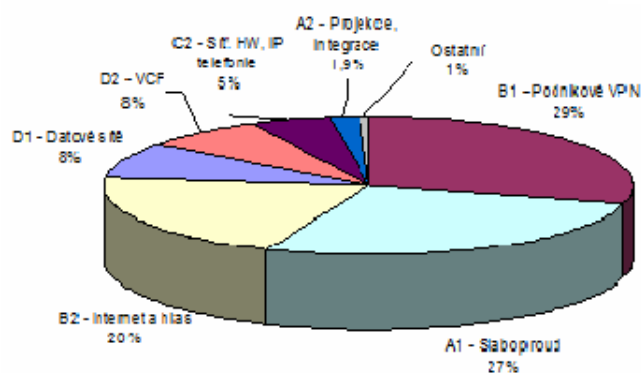
Výstavba a provoz počítačových a komunikačních sítí

Společnost GiTy vytváří rozsáhlé síť propojující místa v různých částech ČR i světa. Pro spojení používá satelitní a pozemní trasy. Provoz vlastního satelitního řídicího střediska (HUB) ji umožňuje optimalizovat náklady. Přenáší data, hlas i obraz. Provozuje nadstandardně zabezpečené privátní síť. Vysokorychlostní

připojení do veřejných sítí je samozřejmostí. Garantuje spolehlivost a kvalitu všech typů sítí. V případě potřeby je připravena nabídnout komplexní řešení, zahrnující další produkty a služby společnosti GiTy. Každé řešení je vždy v souladu s platnými českými, případně evropskými normami pro návrh a realizaci kabelážních systémů pro informační technologie.

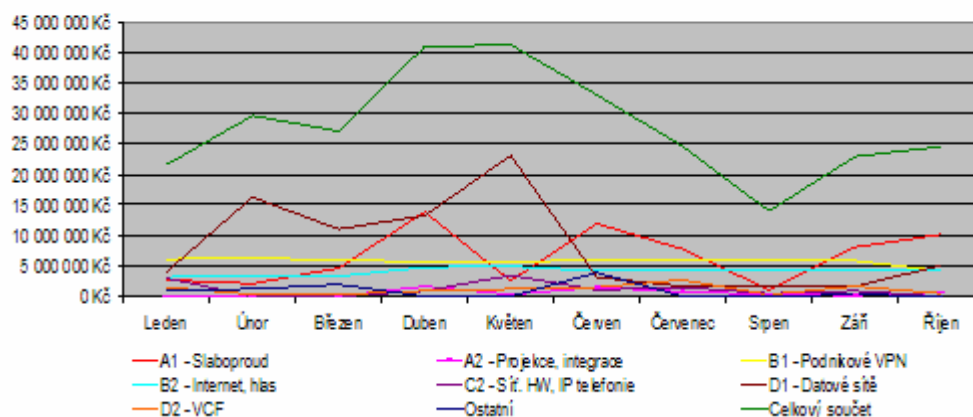
Nejúspěšnějším produktem ve třetím kvartále roku 2008 byly Inteligentní služby – Podnikové VPN s 29 % zastoupením, na druhém místě byl produkt Slaboproudé elektroinstalace (viz graf č. 1).

Graf č. 1 Tržby dle produktových skupin - 3. kvartál 2008



Pramen: Hodnotící zpráva IMS 2008

Graf č. 2 Vývoj tržeb v jednotlivých měsících 2008



Pramen: Hodnotící zpráva IMS 2008

Graf č. 2 znázorňuje vývoj tržeb v jednotlivých měsících příslušných produktových oblastí. Propad v srpnu je způsoben obdobím dovolených. Úspěšnost jednotlivých produktových oblastí je pravidelně podrobována přezkoumávání vedením společnosti.

4.6 Systémy integrovaného managementu (IMS)

Tento moderní přístup, ze strategického hlediska žádoucí, vychází z potřeby co nejdříve zabezpečit a především zlepšit stávající úroveň kvality, aby došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti. Znamená to implementovat společně systémy QMS, EMS, SBOZP a ISMS. Všechny totiž vycházejí ze stejného modelu a tedy obsahují celou řadu aktivit, postupů, nástrojů a technik, které jsou si blízké či dokonce stejné. Jako příklad lze uvést orientaci na zákazníka, management procesů, školení a trénink pracovníků, statistické nástroje a metody, týmovou práci, stanovení a měření cílů. Tento komplexní přístup tvorby systému integrovaného managementu (IMS) vychází z osvědčeného „od celku k části“. Pomůže odstranit duplicity, které jsou nejen nákladnější, ale především prodlužují dobu zavádění. Cíle kvality doplňují ostatní cíle organizace, např. vztahující se k růstu, kapitálovým výnosům, zisku, bezpečnosti osob a životnímu prostředí. Různé části systému managementu organizace mohou být integrovány společně se systémem kvality do jednoduchého a soudržného systému managementu, používajícího společné prvky. To může usnadnit plánování, přidělování zdrojů, vytváření doplňujících cílů a odhad efektivnosti (Interní dokument společnosti GiTy – Přípravný kurz k certifikaci QA a QM).

V rámci IMS společnosti GiTy je určena posloupnost a vzájemné působení procesů, které jsou popsány v **dokumentaci IMS**, která má následující strukturu:

- **příručka IMS** – základní manuál k IMS ve společnostech skupiny GiTy,
- **organizační směrnice** – popisují postupy při realizaci předmětu podnikání,
- **organizační pokyny** – rozpracovávají podrobně příručku a směrnice,
- **záznamy** – umožňují udržování informací o výsledcích činností, měření a postupů, dále také zajišťují účinné plánování, provozování a řízení procesů týkajících se významných environmentálních aspektů.

Pracovníci jsou informováni o důležitosti plnění cílů a potřebnosti neustálého zlepšování a jsou s IMS prokazatelně seznamováni:

- při vstupním školení,
- při konkrétní pracovní činnosti,
- při technických kontrolách a auditech,
- při profesních školeních.

4.7 Principy managementu jakosti v GiTy, a. s

4.7.1 Zaměření na zákazníka

Cílem společnosti GiTy je nejen zákazníka uspokojit, ale nadále jeho spokojenost zvyšovat. Tento cíl se prolíná všemi procesy společnosti a jsou s ním seznámeni všichni zaměstnanci.

Pro útvar obchod:

K přezkoumání požadavků zákazníka v nabídce a ve smlouvě je využíváno ve společnosti GiTy informačního systému (IS) e-Synergy:

- kontakt na zákazníka - evidence obchodního případu v e-Synergy,
- zhodnocení potřeb zákazníka, posouzení reálnosti, příp. nereálnosti obchodního případu, vytvoření nabídky,
- prodejce zpracuje nabídku,
- nadřízený přezkoumá požadavky zákazníka a prodejce pak předá nabídku zákazníkovi k posouzení,
- v případě úspěchu vypracuje prodejce Smlouvu o dílo (SoD), v případě neúspěchu zaeviduje výherce a příčinu neúspěchu,
- vedoucí pracovník obchodu přezkoumá SoD se schválenou nabídkou,
- podpis SoD,
- proběhne realizace,
- postoupení zakázky servisu,
- archivace dokumentace.

4.7.2 Komunikace

Za komunikaci vůči externím stranám odpovídá **tiskový mluvčí** společnosti, za komunikaci v oblasti systémů managementu **představitel vedení IMS**.

Interní komunikace:

- a) **Elektronická pošta a IS e-Synergy** - základní prostředek pro efektivní interní komunikaci mezi různými úrovněmi a funkcemi,
- b) **Porady TOP** - pravidelná interní komunikace mezi různými funkcemi ve vrcholové úrovni,
- c) **Porady** - pravidelná interní komunikace mezi různými úrovněmi svolávají a volí nejvhodnější formu vedoucí pracovníci,
- d) **Firemní setkání** - v průběhu roku probíhají pravidelná i nepravidelná setkání.

4.7.3 Zdroje

Za poskytování zdrojů odpovídá **finanční ředitel** po projednání s vedením společnosti. Plánování finančních zdrojů probíhá každoročně formou zpracování finančního plánu. Finanční plán (FP) je tvořen ročně pro období následujícího kalendářního roku. Podklady pro zpracování FP jsou základní strategické dokumenty skupiny. Konečnou verzi FP (včetně strategických dokumentů, na jejichž základě byl FP vytvořen) schvaluje představenstvo společnosti. Plnění FP se vyhodnocuje měsíčně na poradě TOP. Může také dojít k revizi finančního plánu. Revidovaný plán je platný až po jeho schválení představenstvem.

4.7.4 Lidské zdroje

Za lidské zdroje odpovídá **personální manažer**. Odborná způsobilost, potřebná k výkonu požadované činnosti, je zajišťována důsledným výběrem pracovníků. K získání způsobilých pracovníků se využívají všechny dostupné prostředky a metody (personální agentury, internet, prezentace na školách). Požadovaná

odbornost je specifikovaná v popisech pracovních funkcí, které jsou zpracovány na každou pracovní pozici ve všech společnostech GiTy.

4.7.5 Procesy týkající se zákazníka

Za procesy týkající se zákazníka zodpovídají **obchodní ředitelé a ředitel Péče o zákazníky**.

Požadavky týkající se produktu:

- požadavky specifikované zákazníkem,
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale je nezbytné je splnit pro zajištění kvality dodávaného produktu,
- zákonné požadavky a požadavky předpisů týkající se produktu,
- jakékoli doplňující požadavky určené zákazníkem,
- požadavky na ochranu ŽP a související právní a jiné požadavky, politika IMS.

4.7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Odpovědnost:

- za řízení monitorovacích a měřících zařízení odpovídá **ředitel realizace projektů**,
- za dodržování požadavků a zabezpečování kvality měřících zařízení odpovídá **metrolog**,
- za „Revize elektromechanického ručního náradí a spotřebičů“ odpovídá **vedoucí oddělení montáže a měření**.

4.7.7 Měření, analýza a zlepšování

- za měření, analýzu a zlepšování má odpovědnost **představitel vedení IMS**,
- za postupy na aktivní a pasivní část má odpovědnost **ředitel realizace projektů**,

- za výchozí revize elektrických zařízení odpovídá příslušný **revizní technik**,
- za superkontroly jakosti odpovídá **představitel vedení IMS**,
- za kontrolu kvality vykonané práce v realizaci odpovídá **měřící technik**,
- za uvolnění výrobku k předání zákazníkovi odpovídá **manager projektu**.

Postupy:

Vstupní kontrola

- kontrola zboží dle technických podmínek, montážních předpisů a dodacích listů,
- vizuální kontrola kompletnosti dodávky a dokladů,
- evidence vstupní kontroly na dodacím listu a Knize dodávek,
- u certifikovaných dodavatelů je akceptována důvěra v jejich systém managementu jakosti, případně je proveden audit u dodavatele nebo vyžádány doklady o výsledcích výstupních kontrol dodavatele.

Mezioperační kontrola

- prováděna dle montážních předpisů,
- zaznamenává se do Plánu kontrol a zkoušek případně do Montážního deníku,
- dodržování pravidel odpadového hospodářství.

Výstupní kontrola realizace

- kontrola shody realizovaného produktu s montážními předpisy dodavatele a obecně platnými technickými podmínkami,
- kontrola kompletnosti,
- záznam do Plánu kontrol a zkoušek.

Uvolnění k předání zákazníkovi

Provádí manager projektu dle příslušné směrnice a spočívá v:

- ověření kompletnosti veškerých stanovených kontrolních dokladů v Plánu kontrol a zkoušek včetně dokladů o odstranění závad,
- uvolnění k předání zákazníkovi.

4.7.8 Superkontrola

Kvalitativní hodnocení úrovně realizace vybrané zakázky **pracovníkem oddělení kvality**, případně dalšími pracovníky firmy. Pracovník oddělení kvality sleduje, zda v průběhu zakázky (od prvního kontaktu se zákazníkem po servis) jsou plněny všechny požadavky zákazníka, IMS GiTy a zda se nevyskytují neshody. Jednotlivé požadavky sleduje do formuláře superkontroly. V případě zjištění neshody se vytvoří nápravná opatření. Splnění úkolu je potvrzeno elektronickým schválením – realizací opatření. Vyhodnocení superkontrol probíhá v rámci Hodnotící zprávy dle periody.

4.7.9 Monitorování a audit

Za postupy dle směrnice „Audity, opatření k nápravě a preventivní opatření“ má odpovědnost **představitel vedení IMS**, taktéž i za delegování auditorů a za provedení auditu zodpovídá vedoucí auditor.

Celý proces je řízen v e-Synergy (formou projektů) dle směrnice „Audity, opatření k nápravě a preventivní opatření“ a cílem je zjistit silné a slabé stránky IMS. Sestavení programu auditů s příslušnými náležitostmi provádí oddělení kvality. Při výběru auditorů je zachována zásada jejich nezávislosti na prověřovaných útvarech. Přezkoumání programu auditů provádí představitel vedení IMS. Program je schvalován finančním ředitelem. Výcvik auditorů v rámci IMS zajišťuje personální oddělení. Výsledek výcviku je dokladován certifikátem nebo osvědčením o absolvování výcvikového školení příslušné specializace.

4.7.10 Řízení neshod

Za řízení neshodného produktu odpovídá **představitel vedení IMS**, za kontroly jakosti realizace pasivní části je odpovědný vedoucí oddělení montáže a měření. Odpovědnost za jednotlivé činnosti vstupní kontroly jsou popsány ve směrnici „Vstupní kontrola“, odpovědnost za mezioperační kontroly je stanovena ve směrnici „Realizace pasivní části“.

5 Analýza současného stavu ve společnosti

GiTy, a. s.

Pro analýzu stavu managementu jakosti ve společnosti GiTy bylo využito interních materiálů (viz příloha 2 Hodnotící zpráva IMS 2008), konzultací se zaměstnanci oddělení kvality (Ing. Petr Sláma – manažer jakosti a Denisa Sigmundová) a v neposlední řadě bylo provedeno dotazníkové šetření. GiTy jako zkušený operátor pro telekomunikační služby má zavedený integrovaný systém managementu. Zaměřuje se na tuto činnost z důvodu, aby obstála co nejlépe v konkurenčním boji, upevnila si svou pozici na trhu a především zefektivňovala svou činnost.

5.1 GiTy, a. s. jako podnik poskytující služby

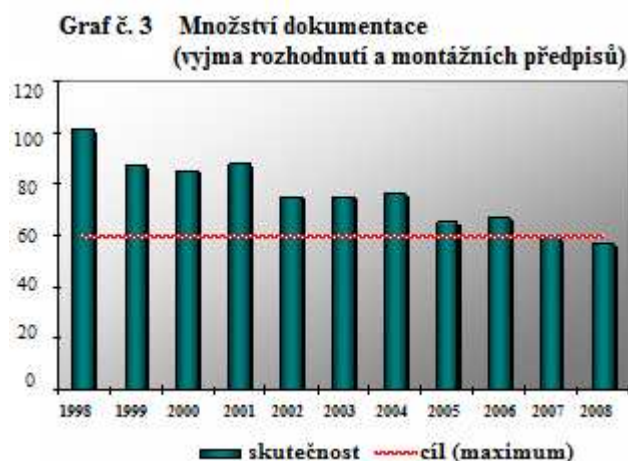
Nejprve se hledaly rozdíly v uplatňování systému managementu jakosti u podniku výrobního či poskytujícího služby. GiTy je společností poskytující služby a bylo zjištěno, že podstatný rozdíl se mezi těmito podniky nenachází. Prvky či požadavky jednotlivých norem se musí splnit bez ohledu na to, o který podnik se jedná. U systému jakosti jsou jednotlivé požadavky dosti široké (všeobecné). Na rozdíl od ostatních systémů (systém environmentálního managementu, systém bezpečnosti informací, systém managementu služeb), kde jsou podmínky pro udělení certifikátu striktně určeny. Důležité je dokazovat, že jednotlivé prvky každého systému společnost dodržuje. Systém jakosti je založen na tom, že to, co si organizace řekne, tak musí po určité době přezkoumat a zjistit, že to, co řekla, se nezměnilo (stálé vrácení se do starých informací a kontrolování, zda tyto informace ještě platí nebo se poměry (legislativní, organizační, výrobní) změnily).

5.2 Řízená dokumentace GiTy, a. s.

Při zavádění systému jakosti je první negativní záležitostí skutečnost, že se vytvoří obrovské množství různých dokumentů a dochází ke zhoršené orientaci

zaměstnanců v této problematice. V GiTy bylo využíváno za rok 2008 59 směrnic, z nichž každá má cca. 10 stránek. Jedná se o rozsáhlé množství informací, které mají zaměstnanci problém nastudovat, popř. určitým způsobem si osvojit a implementovat do praxe. Společnost GiTy si dala za cíl snižování počtu dokumentace. Hranice pro optimální stav byla zvolena na 60 směrnic. Tento limit se podařilo za rok 2008 splnit. Nutno podotknout, že je to nelehký úkol, neboť GiTy zavádí další systémy managementu. Jedním z účinných opatření, jak snižovat počet dokumentace v daném podniku, je vytváření řízené dokumentace. V GiTy se jedná o řízenou dokumentaci pomocí informačního systému e-Synergy. Tento informační systém poskytuje velmi dobré možnosti a orientaci v dokumentaci IMS. Hlavním cílem je snížení počtu směrnic se zachováním přehlednosti, dobré orientace, smysluplnosti a provázanosti. Důležitým výstupem informačního systému je i snížení nákladů na kvalitu – dojde ke snížení počtu dokumentů, což zapříčiní i snížení počtu hodin na jejich aktualizaci.

Celkový počet směrnic a pokynů je 59 ks, čehož se dosáhlo aktualizací dokumentace (v roce 2006 byl počet dokumentů 67).



Pramen: Hodnotící zpráva IMS 2008

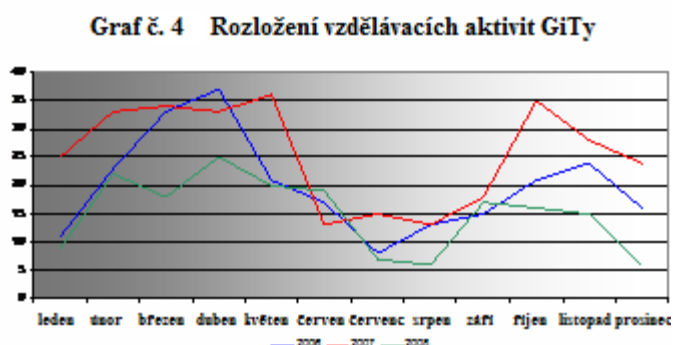
V případě, že by technologie (e-Synergy) selhala, má GiTy vždy jeden dokument schválený všemi odpovědnými účastníky na daném procesu. GiTy provádí i elektronické seznámení s dokumenty – když chce dokladovat, že byl zaměstnanec seznámen s danými dokumenty (informacemi). V GiTy dochází k elektronickému podepisování. Vyhodnocování opatření i preventivní opatření

probíhají elektronicky. Společnost přistoupila k tomuto způsobu z důvodů větší přehlednosti, rychlosti a účinnosti.

5.3 Školení v GiTy, a. s.

Z jednotlivých konzultací s pracovníky oddělení kvality vyplynulo, že zavedený a dobře fungující systém managementu jakosti nezávisí pouze na množství norem, ale především na lidech. Tento přístup si společnost GiTy plně uvědomuje. Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem k tomu, zda zaváděný systém bude fungovat a usnadňovat konkrétní dílčí činnosti v podniku. Zavádět systém managementu jakosti jenom z toho důvodu, že si to zákazník přeje, ale nemít tento systém ve firmě zavedený, by znamenalo, že podnik zákazníkovi při příští zakázce předloží pouze kus papíru. Tento způsob nemá požadovaný a očekávaný efekt. Systém kvality (i ostatní systémy managementu) mají v GiTy svá pravidla a kořeny, zaměstnanci se těmito pravidly řídí, čímž dochází k tomu, že se firma může zlepšovat, zjednodušovat systémy i jednotlivé procesy a může být stále více výkonnější. Kromě aktivního přístupu vedení k systému managementu jakosti je důležité věnovat náležitou pozornost i jednotlivým školením zaměstnanců. Při pohledu na graf č. 4, kde je zobrazeno Rozložení vzdělávacích aktivit v GiTy, vyplývá, že vzdělávací aktivity se řídí jednotlivými obdobími (letní prázdniny, vánoční svátky) daného roku. V průběhu letních prázdnin dochází k poklesu intenzity školení z důvodu dovolených. Největší důraz na školení připadá na jarní a podzimní měsíce.

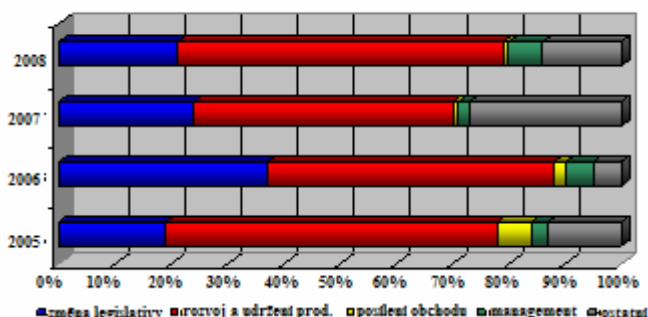
Důvodem snížení počtu vzdělávacích aktivit v roce 2008 byla probíhající restrukturalizace ve společnosti.



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Největší finanční zdroje vydává GiTy do tzv. produktových školení, které se týkají rozvoje a udržení daného produktu. Z celkového objemu prostředků připadlo v roce 2008 na produktová školení 55 %, na druhém místě byla školení z důvodu změny legislativy, na které se spotřebovalo 20 % z celkového objemu finančních prostředků.

Graf č. 5 Rozložení investic GiTy do vzdělání



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

5.4 Efektivita školení

Firma musí samozřejmě zvážit, jakou efektivitu mělo školení na kvalitu. Ve firmě GiTy se neprovádí školení kvality formou jednorázového školení zaměstnanců. Při interních auditech, které GiTy provádí napříč firmou, se ve velké většině případů zasáhne 40 – 50 % zaměstnanců/rok – pokud se tedy audit provádí u jednotlivých zaměstnanců, tak rovnou dostanou školení, proč se vůbec systém managementu jakosti v GiTy dělá, jaké směrnice se jich týkají, kde najdou politiku jakosti. Tento způsob má větší efekt než jednorázová setkání zaměstnanců na daném školení. Má to daleko větší dopad na vnímání kvality zaměstnanci. Není to v každé firmě stejné – mohou být difference mezi chápáním ohledně vzdělávání z pohledu jakosti.

5.5 Osobní účty v GiTy, a. s.

Dalším zajímavým přístupem v GiTy jsou osobní účty týkající se sledování každého zaměstnance, což je zajišťované personálním oddělením. Na tomto účtu se zaznamenává, jaké má zaměstnanec vzdělání, kvalifikaci, praxi a také sleduje, jaké znalosti, dovednosti dosáhne zaměstnanec za danou dobu, po kterou je zaměstnán v GiTy. Je možné sledovat, na jakém školení zaměstnanec byl, zda-li bylo přínosem či naopak, zda se kvalifikace zaměstnance díky

školení rozšířila a může vykonávat i jinou činnost než jen tu, na kterou byl do současné doby zaměřen. Zaměstnanec může také přinést podniku zpětnou vazbu, jaký dojem na něj školení zanechalo. Vyplní formulář, ve kterém zodpoví otázky typu:

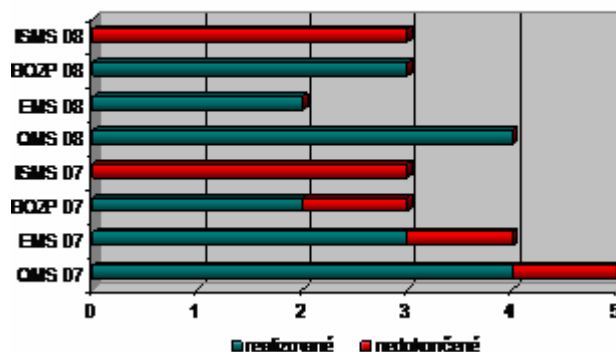
- Jak jste byl spokojený s předloženými materiály, dokumenty?
- Jak na Vás působil přednášející?
- Mělo pro Vás školení nějaký efekt (zda jste se něco naučil)?
- Jste schopen to, co jste se naučil, přenést dále do firmy?

Poté se jednotlivým odpovědím přisuzují konkrétní váhy, které slouží k vyhodnocení školení. Jednotlivá školení, které zaměstnanec absolvuje, tak firmu stojí určité finanční prostředky (náklady), a oproti tomu se postaví přínosy pro firmu z toho, že danému zaměstnanci poskytla školení.

5.6 Naplňování cílů a programů v GiTy, a. s.

Příznivé bylo zjištění ohledně naplňování cílů a programů v rámci jednotlivých systémů managementu. Za rok 2008 došlo k naplnění všech cílů a programů QMS (systému managementu jakosti), což je určitě potěšitelné a možno konstatovat, že systém jakosti má ve společnosti GiTy vysokou míru efektivnosti. Na druhou stranu nejslabším článkem v plnění cílů a programů byl ISMS (systém managementu bezpečnosti informací), což bylo způsobeno jeho implementací jako posledního ze všech systémů do integrovaného systému managementu společnosti GiTy.

Graf č. 6 Naplňování cílů a programů

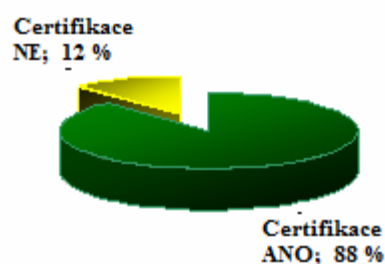


Pramen: Hodnotící zpráva IMS 2008

5.7 Vliv certifikace na množství zakázek GiTy, a. s.

Důležitým výstupem z Hodnotící zprávy GiTy je skutečnost, že za rok 2007 byla nezbytná certifikace GiTy (QMS a/nebo EMS a/nebo SBOZP a/nebo ISMS a/nebo NBU) pro získání zakázek, které tvořily 88 % tržeb společnosti. Jinými slovy lze říci, že v případě nezavedení daných systémů by GiTy přišla o 88 % svých tržeb. Tento ukazatel nám znázorňuje důležitost certifikace ve společnosti GiTy. Je možno konstatovat, že by firma GiTy v dnešní době bez certifikace těžko hledala odbyt pro své služby a potenciální zákazníky. Je důležité, aby se zaměstnanci GiTy dozvěděli o této skutečnosti, neboť tento názorný příklad může působit jako silný motivační faktor k zavedení a uplatnění jednotlivých systémů managementu ve společnosti a hlavně k jejich pochopení.

Graf č. 7 Vliv certifikace GiTy na množství zakázek v roce 2007 (dle objemu tržeb)



Pramen: Hodnotící zpráva IMS 2008

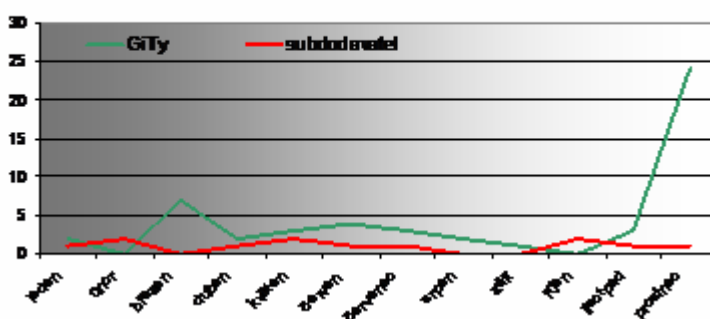
5.8 Potřeby a přání zákazníků GiTy, a. s.

Zjišťování potřeb zákazníků se v GiTy provádí zejména při obchodních jednáních s danými potenciálními zákazníky. Na jednáních se zjišťují informace důležité pro další směřování firmy. Dalším způsobem, jak GiTy přistupuje k získávání informací ohledně potřeb zákazníků jsou různé formy propagace, konání školení, seminářů, účast na veletrzích, konference, meetingy, kde se společnost dostává do kontaktu se zákazníky (stávajícími či budoucími) a může přímo reagovat vhodnou skladbou portfolia na jejich přání a potřeby. Ze

základní filozofie firmy je možno vidět, že firma GiTy se snaží zákazníkům vyjít maximálně vstříc (zakázky přímo na míru klienta).

V GiTy je kladen důraz na plnění požadavků zákazníků. Pokud společnost nedodrží parametry stanovené ve smlouvě se zákazníkem (SLA), je o této skutečnosti zákazník informován a následně přiznána sleva při fakturaci, i když společnost GiTy za rok 2008 danou slevu při fakturaci musela využít minimálně. Určitý význam v nárůstu tohoto parametru sehrál faktor špatného počasí. Tento způsob zákazníkovi zaručuje očekávanou kvalitu služeb, která je v případě nedodržení smluvených podmínek vykompenzována formou finančního zvýhodnění.

Graf č. 8 Nedodržení SLA 2008 - příčiny



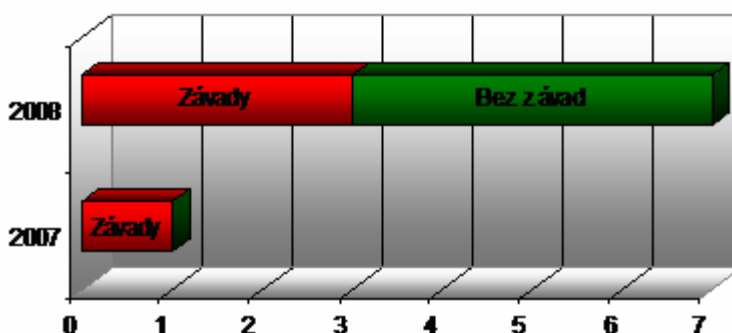
Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

5.9 Superkontroly v GiTy, a. s.

Oddělení kvality v zastoupení svého zaměstnance (manažer kvality Ing. Petr Sláma) provádí tzv. superkontroly. Znamená to, že manažer jakosti si vybere náhodnou zakázku firmy GiTy a provádí kontrolu, zda je všechno v pořádku.

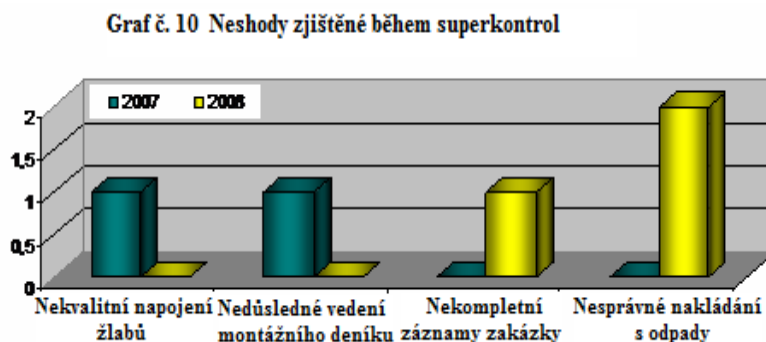
V roce 2008 superkontrola se týkala 7 zakázek a 3 měly určité závady.

Graf č. 9 Poměr provedených superkontrol se zjištěními a bez závad



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Závady byly ve špatném nakládání s odpady a nekompletní záznamy zakázky.



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

5.10 Náklady na jakost v GiTy, a. s.

Při analýze stavu managementu jakosti ve společnosti se zjišťovalo, zda dochází k vyčíslení nákladů na jakost. U podniků poskytujících služby je obtížné vyjádřit náklady na jakost, což bylo sděleno pracovníky oddělení kvality. Konkrétně v GiTy se náklady na jakost z celkových nákladů nevyčleňují. Podle mého názoru je vhodné tyto náklady vyčleňovat a sledovat. Pokud podnik dokáže určit své náklady na jakost, tak si i reálně může promítnout, zda vynakládá dostatek finančních prostředků na systém managementu jakosti. Udává se, že to má být 1 – 3 % z celkového obrátu. Může v tom případě porovnávat, zda na kvalitu vynakládá dostatek finančních prostředků – když se obrat firmy zvyšuje, měla by i firma vynakládat větší objem prostředků na kvalitu.

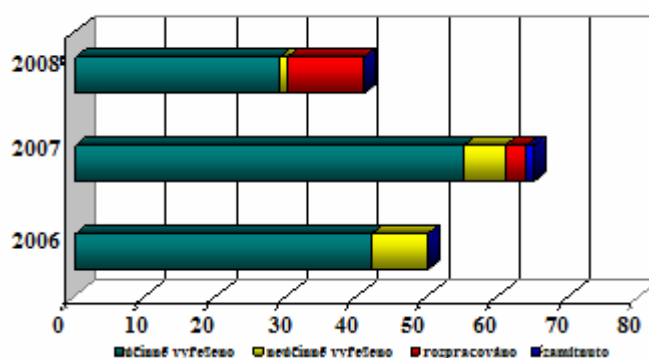
Oddělení kvality společně s metrologem sleduje finanční zdroje vynaložené na zajištění metrologie. Náklady na metrologii byly v roce 2008 190000 Kč, což je mírný nárůst oproti roku 2007.

5.11 Interní audit v GiTy, a. s.

Firma GiTy musí ke zjišťování stavu managementu jakosti používat interních auditů. V rámci těchto interních auditů se vyhledávají neshody a poté realizují nápravná opatření. V roce 2008 bylo zadáno nejméně neshod z interních auditů a převážná většina byla vyřešena. Byla stanovena průměrná doba řešení jednoho nápravného opatření na 20 hodin čistého času.

Vyplývající náklady na řešení nápravných opatření jsou ve výši 200 000 Kč, protože bylo 40 nápravných opatření (mzda 250 Kč/hod.).

Graf č. 11 Vývoj nápravných opatření z interních auditů



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Každoročně probíhá v GiTy školení interních auditorů. Podle tabulky č. 3 je možno sledovat, že nejlépe obsazeným systémem managementu, co do počtu auditorů, je systém managementu jakosti (QMS). Celkově je ovšem stále malý počet auditorů, neboť pokud bude audit konkrétního procesu provádět neustále stejný auditor, tak data, která bude zpracovávat se po určité době stanou zkreslená (z důvodu subjektivního pohledu). Problém má GiTy se systémem bezpečnosti informací (ISMS), na který se chce v roce 2009 zaměřit.

	QMS	EMS	AQAP	BOZP	ISMS
Vedoucí auditor	7	7	7	1	1
Auditor	5	1	1	0	0

Tabulka č. 3 Počet auditorů v GiTy

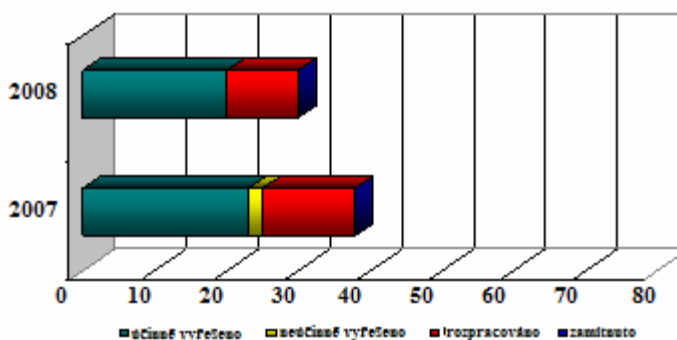
Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

5.12 Externí audit v GiTy, a. s.

Ve společnosti také probíhají i externí audity, které provádí certifikační společnost za účelem kontroly, zda firma splňuje všechny požadavky k tomu, aby mohla daný systém mít zavedený (certifikovaný) i do budoucna. U tohoto auditu jsou různé intervaly, které se řídí pravidly dané certifikační společnosti

(může to být 1x/rok nebo také 2x/rok). Smyslem auditu je přezkoumat celý proces, který je certifikovaný a v průběhu 3 let by měly být zkontrolovány veškeré činnosti. Tato minimální tříletá lhůta (k revizím norem dochází po třech letech) je dána podmínkami ČIA (Český institut pro akreditaci), který akredituje certifikační společnosti. Konkrétní firma si sama vybere certifikační společnost. Musí se samozřejmě řídit tím, jaký rozsah služeb daná certifikační společnost nabízí, zda-li je tedy vůbec vhodná pro konkrétní činnost a také dalším z hledisek výběru může být i určité renomé certifikační společnosti. Tato skutečnost se může promítnout i do konkurenceschopnosti certifikované společnosti. Pokud firma má systémy certifikovány společností, která má dobrou pověst na trhu, tak i certifikovaná společnost si vylepší pozici ve vnímání z pohledu zákazníků. GiTy má systém certifikován společností Technický dozorčí spolek Brno, která operuje převážně v jihomoravském kraji. Při externím auditu jsou tedy zjištěny určité neshody, které musí společnost formou nápravných opatření vyřešit. Z roku 2007 ve firmě GiTy zůstává ještě několik nevyřešených nápravných opatření, které se týkají zejména oblasti ISMS.

Graf č. 12 Vývoj nápravných opatření z externích auditů



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

6 Návrh optimálního systému řízení kvality

6.1 Dotazníkové šetření provedené v GiTy, a. s.

Ve společnosti GiTy bylo provedeno v rámci bakalářské práce dotazníkové šetření. Zvolené otázky byly vybrány s cílem zjistit, jak je opravdu vnímáno ISO 9001 ve společnosti, co si o ISO 9001 myslí zaměstnanci a v neposlední řadě, zda systém managementu jakosti přinesl do společnosti opravdu kvalitu. Dotazník byl složen z 9 otázek, které byly vypracovány na základě znalostí z dostupné literatury. Respondenti, kterými byli zaměstnanci GiTy, ochotně dané dotazníkové šetření podstoupili. Jednalo se o zaměstnance oddělení kvality, obchodu, informatiky, financí, realizace a personálního oddělení. Celkem tedy 38 zaměstnanců společnosti GiTy. Tento počet byl vyhodnocen za dostatečný vzhledem k velikosti firmy a pro účely bakalářské práce průkazný. Vypracované závěry se nerozlišují mezi jednotlivá oddělení, ale budou zmíněny vyplývající tendence.

6.1.1 Výsledky dotazníkového šetření ve firmě GiTy, a. s.

Osm otázek je zpracováno do grafu (poslední otázka byla otevřená, která bude interpretována bez použití grafu) a společně s dotazníkem jsou součástí příloh. První otázka týkající se srozumitelnosti systému kvality ve společnosti GiTy zaznamenala stejný výsledek jako i druhá otázka, která se zabývala zjištěním, zda jsou informace ohledně systému jakosti dostačující z pohledu zaměstnanců. Pro téměř většinu (87 %) respondentů se zdá být systém jakosti srozumitelný a informace dostatečné. Tento fakt dokládá promyšlenou práci firmy GiTy v oblasti systému kvality (viz přílohy graf č. 17, graf č. 18).

Poněkud horší výsledek zaznamenala další otázka poukazující na důvod zavedení systému kvality ve společnosti. Respondentů, kteří neznají důvod, bylo celkem 27 %. Jedná se o nedostatek, který by měl být odstraněn, neboť pokud zaměstnanec nezná důvod zavedení, tak ani nemá potřebu tento systém uplatňovat v každodenní činnosti (viz přílohy graf č. 19).

Otázka čtvrtá se týkala názoru zaměstnanců na obsáhlost dokumentace ISO 9001. Téměř polovina respondentů se domnívá, že dokumentace je příliš obsáhlá. Myslí si to především pracovníci oddělení realizace, kteří takto odpověděli dvanáctkrát ze 17 dotazovaných. Tento jev je běžný v řadě českých podniků, které mají zavedený systém jakosti. Pocit pracovníků firem českých podniků lze shrnout do jedné věty: „Přidělává nám to práci a beztak to nikdo nechte!“ Podle mého názoru GiTy provádí veškeré kroky k minimalizování této skutečnosti (informační systém e-Synergy). Na druhé straně ke každému systému managementu patří určité potřebné množství dokumentů, které musí být implementováno do fungování firmy (viz přílohy graf č. 20).

Drtivá většina dotazovaných chápe ISO 9000 jako součást firemní kultury a uvědomuje si, že je nutné se podle daných pravidel řídit (viz přílohy graf č. 21). Na další otázce je možno si všimnout, že s formou školení nejsou spokojeni všichni dotazovaní zaměstnanci. Respondenti z oddělení financí takto odpověděli v polovině případů. Celkem je nespokojeno s formou školení 34 % respondentů (viz přílohy graf č. 22).

Otázka číslo 7 nabízela dotazovaným zaměstnancům možnost vícenásobné odpovědi. Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že přínosem zavedeného systému jakosti je lepší konkurenceschopnost a dalším v pořadí byla vyšší kvalita poskytovaných služeb. Jediný zaměstnanec (oddělení kvality) využil možnosti se vyjádřit k této otázce svými slovy a uvedl, že přínosem je úspora času a průkaznost (viz přílohy graf č. 23).

Téměř všichni respondenti u osmé otázky uvedli, že systém jakosti může zvýšit image společnosti GiTy v očích zákazníka (viz přílohy graf č. 24).

Poslední otázka se týkala IMS. Všichni respondenti z oddělení informatiky uvedli správně dané systémy, které jsou součástí IMS GiTy. Na opačné straně figurovali zaměstnanci oddělení finance a realizace. Zejména zaměstnanci oddělení finance by měli mít větší přehled o integrovaném systému managementu, neboť dané oddělení musí být hnacím motorem tohoto systému a zejména vykazovat jeho přínosy formou finančních analýz.

6.2 Konkurenceschopnost GiTy, a. s.

6.2.1 Certifikát kvality a environmentálního managementu

V dnešní globální společnosti je pojem konkurenceschopnost často skloňovaným termínem. Společnost GiTy se snaží mnoha způsoby obstát v konkurenčním boji co nejlépe. Konkurenceschopnost je dána v dnešní době zákonem, který mluví o zadávání veřejných zakázek a říká, že pokud chce firma (v našem případě GiTy) do některých veřejných zakázek jít, tak musí mít certifikát kvality a certifikát environmentálního managementu, dále tam jsou přidáné hodnoty dalších systémů, které napomáhají tomu, že si zákazník lépe představí fungování firmy. Zajímá ho, zda se firma nestará pouze o jakost a životní prostředí, ale zda mají i ostatní systémy managementu zavedeny a jakým způsobem k jednotlivým systémům přistupuje. Poté se jedná o firmu, která je na určité úrovni v řízení systémů. Čím více jednotlivých systémů má firma zavedených, tím to pro ni může být z hlediska konkurenceschopnosti větší výhodou, neboť je pro své zákazníky čitelnější. Ale samozřejmě musí mít jednotlivé systémy podloženy zjištěním, jaká je poptávka na trhu a vlastní analýzou, zda dokáže daný systém implementovat a zvládnout. Musí to být pro firmu určitým přínosem, na což by se v praxi nemělo zapomínat.

6.2.2 Reference společnosti GiTy, a. s.

Důležitým faktorem, kterým se firmy v konkurenčním prostředí řídí, se stávají reference. Ukazují, na kolik s danou firmou jsou spokojeni její zákazníci. Firma GiTy může nabídnout dostatek podkladů, že své dodávky realizuje a předává do užívání včas a v řádné kvalitě. GiTy dokládá reference formou **osvědčení o dodávce**. Jedná se o osvědčení objednatele, které se vydává podle §33, odst. (1), písm. (b), bod 1 Zákona č. 40/2004 Sb. (Zákon o zadávání veřejných zakázek). Reference je možno nalézt na internetových stránkách firmy.

Olga Girstlová (zakladatelka firmy GiTy) v roce 1995 byla vyhlášena Manažerkou roku, o dva roky později obdržela cenu Křišťálové srdce za etiku v podnikání. Jako první Češka získala v Monaku v roce 1999 ocenění Vedoucí podnikatelka světa. Je členkou správní rady Slezské univerzity v Opavě, vědecké rady Fakulty managementu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a předsedkyní českého komitétu pro vědecké řízení Brno. Úspěchy, které se jí podařily dosáhnout, nepřipisuje pouze své osobě, ale celé firmě GiTy (týmové práci celého podniku). Vliv významu cen na chod firmy působí jako vynikající reference pro partnery a zákazníky společnosti GiTy.

6.2.3 Národní cena kvality České republiky

Program je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti. Hodnotí kvalitu fungování firem, které se přihlásili do programu a mají zájem získat Národní cenu ČR za jakost. Kritéria a postupy hodnocení vycházejí z metodiky modelu Evropské ceny pro jakost.

Jedním z hledisek (nebo spíše pozitivum) při konkurenceschopnosti podniku je i to, zda podnik nezískal v uplynulých letech ocenění v rámci Národní ceny kvality České republiky. I z tohoto důvodu se zjišťovalo při analýze stavu managementu jakosti v GiTy, zda se společnost zúčastnila v minulosti této soutěže nebo se hodlá v budoucnosti zúčastnit. Bylo zjištěno, že firma se v minulosti zúčastnila a v roce 1997 se stala držitelem Ceny České republiky za jakost. V současné době je toto ocenění stále více vnímáno trhem. Jednak je to dáno sílící propagací ocenění i určitou náročností. Z pohledu konkurenceschopnosti se jedná spíše o marketingovou podporu společnosti.

6.3 Systém managementu služeb (ISO 20000)

Tato norma ČSN ISO/IEC 20000:2006 představuje první celosvětový standard, který se cíleně vztahuje k řízení služeb v oblasti informačních technologií (IT). Firmám s tímto certifikátem kvality se otevírá přístup k těm nejnáročnějším zakázkám v oblasti IT. Zaměřuje se na zvyšování efektivity a snížení nákladů u IT procesů a na zlepšování kvality služeb zákazníkům.

Společnost GiTy musí hledat na trhu další oblasti svého uplatnění a rozšiřování produktového portfolia. Zlepšení, které může nastat by se mělo týkat oblasti služeb. Toho je možno dosáhnout implementováním systému managementu služeb ISO 20000. Zavedením tohoto systému se sníží interní náklady GiTy, protože jednotlivé činnosti se uspořádají do určitého komplexu, čímž se zmenší zejména časové fondy. Dále je možnost lepšího sledování daných služeb (např. využití sítě, sledování poruch apod.). Důležitý výstup systému ISO 20000 spočívá ve sledování zavedené kvality služeb a vyhodnocování, což povede k větší konkurenceschopnosti firmy. V oblasti IT jsou služby jedním z možných kroků ke zlepšování IMS.

6.3.1 Návrh na zavedení ISO 20000 ve firmě GiTy, a. s.

Nejprve došlo ke zjištění cenové nabídky zavedení systému ISO 20000 certifikační společností TDS Brno (Technický dozorčí spolek), která certifikuje celý integrovaný systém managementu GiTy. Jednalo se o částku 120 tisíc Kč. Po zavedení ISO 20000 může firma vstoupit do určitého množství tendrů, kterých by se nezúčastnila při absenci tohoto systému. Z interních materiálů společnosti GiTy bylo zjištěno, že by se jednalo o zvýšení tržeb o 20 %.

Výroční zpráva z roku 2006 udává, že tržby společnosti činily 597278 tisíc Kč a náklady byly 451230 tisíc Kč. Po zavedení systému ISO 20000 se tedy tržby zvýší na částku 716734 tisíc Kč a náklady se zvýší o zmiňovaných 120 tisíc Kč na hodnotu 451350 tisíc Kč.

Ukazatel účinnosti:

rok 2006: účinnost = tržby/náklady

$$\text{účinnost} = 597278/451230 = \mathbf{1,32 \text{ koruny}}$$

po zavedení systému ISO 20000: účinnost = tržby/náklady

$$\text{účinnost} = 716734/451350 = \mathbf{1,59 \text{ koruny}}$$

Pomocí jedné koruny nákladů bylo před zavedením systému ISO 20000 dosaženo 1,32 koruny tržeb. Po zavedení systému ISO 20000 bylo vypočteno, že z 1 koruny nákladů se dosáhne 1,59 koruny tržeb. Účinnost se tedy zvýšila o 0,27 korun na 1 korunu nákladů. Tímto ukazatelem můžeme konstatovat, že zavedení systému managementu služeb by znamenalo pro společnost GiTy přínos ve zvýšení účinnosti. Samozřejmě ukazatel nezohledňuje další aspekty zavedení systému ISO 20000 jako je zvýšení konkurenceschopnosti, snížení interních nákladů atd., které jsou pro firmu velmi důležité.

Další přínosy zavedení systému managementu služeb jsou uvedeny ve finanční analýze GiTy, a. s. za rok 2006, která se nachází v příloze (Příloha 1).

Návrh tohoto zlepšení se v současné době plánuje realizovat ve společnosti GiTy, čímž bude cíl práce naplněn.

	Tržby [tis. Kč]	Náklady [tis. Kč]	Účinnost
Rok 2006	597278	451230	1,32
Po zavedení ISO 20000	716734	451350	1,59

Tabulka č. 4 Zavedení systému ISO 20000

Pramen: autor

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém managementu jakosti v konkrétním podniku, vypracovat návrh na zlepšení a jeho ekonomický přínos pro firmu s ohledem na její konkurenceschopnost.

Dílním cílem práce bylo zjištění, zda certifikace společnosti Gity má vliv na počet zakázek. Bylo zjištěno, že GiTy potřebovala v roce 2007 certifikaci pro získání 88 % svých tržeb. Tento cíl byl ověřen z interních materiálů firmy, která provedla vlastní šetření (analýzu) v letech 2006 a 2007. Z toho vyplývá, že systém managementu jakosti je na českém trhu v oblasti poskytování telekomunikačních služeb velmi vyžadován a také více méně nutností (bezpodmínečný standard). Tato skutečnost je hlavním důvodem neustálého zdokonalování systému managementu jakosti společností GiTy. Po analyzování stavu systému řízení kvality ve společnosti GiTy je možno konstatovat, že je tento systém velmi precizně propracován. Velkým pozitivním faktorem je zavedení informačního systému e-Synergy, který byl do firmy implementován a stal se její nedílnou součástí. V dnešní době už si ani nejde představit fungování firmy bez tohoto systému. Přínosem pro firmu je snižování nákladů na jakost a celková přijatelnější forma v chápání systému managementu jakosti samotnými zaměstnanci společnosti.

Při snižování nákladů na jakost by se měly tyto náklady vyčleňovat z celkových nákladů pro lepší možnost sledování. Ve firmě GiTy této možnosti nevyužívají. Pokud podnik dokáže určit své náklady na jakost, tak si i reálně může promítnout, zda vynakládá dostatek finančních prostředků na systém jakosti. Udává se, že to má být 1-3 % z celkového obratu. Může v tom případě porovnávat množství finančních prostředků vztahujících se k jakosti. V případě, že se obrat firmy zvyšuje, tak by se měly zvyšovat i náklady na jakost.

V systému managementu jakosti ve společnosti GiTy nebyla odhalena žádná závažná slabá místa z důvodu dlouhodobé a promyšlené práce vedením společnosti. Návrh na zlepšení se tedy týkal zvýšení konkurenceschopnosti implementováním dalšího systému managementu do integrovaného systému.

Společnosti, které nabízí služby IT musí hledat další formy zlepšování, které jim zaručí konkurenční výhodu před ostatními podniky na trhu. GiTy se vydala cestou integrovaného systému řízení, který v sobě zahrnuje kromě systému kvality i jiné systémy managementu (EMS, ISMS, BOZP). Tento systém dokáže firmě usnadnit nutnost přizpůsobení se měnícím se podmínkám trhu.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy je autorem navrhováno zavedení systému managementu služeb (ISO 20000). Tento systém se zaměřuje na zvyšování efektivity a snížení nákladů u IT procesů a na zlepšování kvality služeb zákazníkům. Zavedení systému ISO 20000 bude znamenat zvýšení účinnosti společnosti. Z 1 Kč nákladů se dosáhne 1,59 Kč tržeb. Ukazatel znázorňuje jeden z možných přínosů pro firmu. Další přínos systému managementu služeb (ISO 20000) spočívá ve snížení interních nákladů společnosti, neboť dojde ke standardizaci procesů a zefektivňování činností při poskytování IT služeb.

Návrh daného zlepšení se v GiTy v současné době plánuje realizovat, čímž bude cíl bakalářské práce naplněn.

8 Summary

The aim of this bachelor work is to evaluate the quality management system with the aspect on competitive advantage of the company GiTy, a. s., based in Brno. The company has been operating for over 20 years. The work is complemented with clearly organized tables and graphs.

On the basis of the information (evaluation report IMS 2008), an analysis was made of the state of management of the quality management system, which was the basis for a proposal to improve. An analysis also showed that the company needed GiTy certification (QMS, EMS, ISMS) to obtain 88% of its sales. This finding can document the importance of the quality system in GiTy, but also on the Czech market.

Incremental improvements to the proposal is the introduction of the cost of monitoring the quality of the company to better manage the money spent on quality. The main proposal is to improve the introduction of service management system (ISO 20000). This system of business in the beginning of the introduction of debit cost of 120000 czech crown, but the benefits will be substantially higher. The purpose of this system is to increase the level of service, reduce costs, risk and time to introduce new products and services, improve use of resources, increasing productivity and obtaining a competitive advantage over other providers of IT services.

Keywords: quality management system, intergrad management system, customer satisfaction, improvement, telecommunications

9 Seznam použité literatury

1. BLACKBURN, J. D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 1992, 245 s. ISBN 80-85780-57-7
2. CRAINER S. Moderní management (Základní myšlenkové směry). Praha: Management Press, 2000, 245 s. ISBN 80-7261-019-8
3. ČSN EN ISO 9001:2001. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2001
4. ČSN EN ISO 9000:2006. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2006
5. ČSN EN ISO 9000:2005. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2005
6. DRUCKER F. P. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000, 184 s. ISBN 80-7261-021-X
7. DRUCKER F. P. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002, 297 s. ISBN 80-7261-066-X
8. HRUŠKA K. Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR. Praha, 2000, 175 s.
9. JIRÁSEK, Štíhlá výroba. Praha: Grada Publishing, 1998, 199 s. ISBN 80-7169-394-4
10. MIZUNO, S. Řízení jakosti. Praha: Victoria Publishing, 1992, 301 s. ISBN 80-85605-38-4
11. NENADÁL J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004, 333 s. ISBN 80-7261-110-0
12. NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. Moderní management jakosti. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
13. PISKÁČEK, B. Řízení jakosti. Skripta ČVUT Praha, 2001, 214 s.

15. VALACH, J. a kolektiv. Finanční řízení podniku. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1
16. VEBER, J. a kolektiv. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1
17. VODÁČEK, L. A VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006, 293 s. ISBN 80-7261-143-7

Moderní řízení, Profit

interní dokumenty společnosti GiTy, a. s.

Přípravný kurz k certifikaci QA a QM

Příručka IMS (vydání č. 6)

Hodnotící zpráva IMS 2008

internetové odkazy:

<http://www.vcf.cz/cs/art/1095-prinosy-videokonference/>,

staženo dne 16.3.2009 ve 12:30

<http://www.gitysat.cz/cs/art/1056-mapa-pokryti/>,

staženo dne 16.3.2009 ve 12:50

<http://www.npj.cz/narodni-cena-kvality-cr/>,

staženo dne 17.3.2009 v 17:19

<http://www.gity.cz>

Seznam použitých zkratek

AQAP – obranné standardy

EFQM – Evropská nadace pro management jakosti

EMS – systém environmentálního managementu

FP – finanční plán

HUB – vlastní satelitní řídicí středisko

IMS – integrovaný systém managementu

IS – informační systém

ISMS – systém bezpečnosti informací

IT – informační technologie

NBU – národní bezpečnostní úřad

NO – nápravná opatření

QMS – systém managementu jakosti

SBOZP – systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

SLA – smlouva o úrovni služeb

SoD – smlouva o dílo

TQM - Total Quality Management

VPN – vnitropodnikové síť

ŽP – životní prostředí

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Soubory procesů managementu jakosti

Obr. 2 Kritické faktory úspěšnosti organizací

Obr. 3 Historické milníky managementu jakosti ve 20. století

Obr. 4 Efektivní systémy managementu jakosti organizací

Obr. 5 Leadership v TQM

Obr. 6 Východisko k ekonomickým úvahám v managementu jakosti

Obr. 7 Členění výdajů vztahujících se k jakosti

Obr. 8 Nejčastější oblasti definování cílů jakosti

Obr. 9 Organizační struktura GiTy, a. s.

Obr. 10 Přínosy videokonference

Obr. 11 Mapa pokrytí GiTySAT

Tabulka č. 1 Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro zainteresované strany

Tabulka č. 2 Základní informace o GiTy

Tabulka č. 3 Počet auditorů v GiTy

Tabulka č. 4 Zavedení systému ISO 20000

Seznam grafů

- Graf č. 1 Tržby dle produktových skupin – 3. kvartál 2008
- Graf č. 2 Vývoj tržeb v jednotlivých měsících 2008
- Graf č. 3 Množství dokumentace (vyjma rozhodnutí a montážních předpisů)
- Graf č. 4 Rozložení vzdělávacích aktivit GiTy
- Graf č. 5 Rozložení investic GiTy do vzdělání
- Graf č. 6 Naplňování cílů a programů
- Graf č. 7 Vliv certifikace GiTy na množství zakázek v roce 2007 (dle objemu tržeb)
- Graf č. 8 Nedodržení SLA 2008 – příčiny
- Graf č. 9 Poměr provedených superkontrol se zjištěními a bez závad
- Graf č. 10 Neshody zjištěné během superkontrol
- Graf č. 11 Vývoj nápravných opatření z interních auditů
- Graf č. 12 Vývoj nápravných opatření z externích auditů
- Graf č. 13 Průměrný počet uchazečů na jednotlivé pozice – 2008
- Graf č. 14 Oblasti nápravných opatření z interních auditů
- Graf č. 15 Průměrná doba realizace NO z interních auditů
- Graf č. 16 Celková spokojenost se společností GiTy
- Graf č. 17 Je zavedený systém kvality v GiTy, a. s. srozumitelný?
- Graf č. 18 Informace týkající se systému jakosti jsou v GiTy, a. s. dostačující?
- Graf č. 19 Znáte důvod zavedení systému jakosti v GiTy, a. s.?
- Graf č. 20 Jaký máte názor na dokumentaci ISO?
- Graf č. 21 Chápete ISO jako součást firemní kultury?
- Graf č. 22 Jste spokojení s formou proškolení?
- Graf č. 23 Jaké jsou přínosy zavedeného systému kvality?
- Graf č. 24 Může systém kvality zvýšit image GiTy, a. s. v očích zákazníka?

Seznam příloh

Příloha 1 Finanční analýza GiTy, a. s.

Příloha 2 Hodnotící zpráva IMS 2008 ve společnosti GiTy, a. s.

Příloha 3 Dotazníkové šetření v GiTy, a. s.

Příloha 4 Certifikát o shodě jakosti s požadavky

Příloha 5 Certifikát OHSAS 18001:1999

Příloha 6 Certifikát ČSN EN ISO 9001:2001

Příloha 7 Certifikát certifikátů

Příloha 8 Cena České republiky za jakost

Příloha 9 Potvrzení o ochraně utajovaných skutečností

Přílohy

Příloha 1

Finanční analýza GiTy, a. s.

Data použitá pro finanční analýzu společnosti GiTy jsou čerpána z výroční zprávy roku 2006 (v tisících), ukazatele (VALACH a kol., 1999)

Ukazatele likvidity

Vyjadřují schopnost firmy dostát svým krátkodobým závazkům.

okamžitá likvidita = pohotové peněžní prostředky/krátkodobé cizí zdroje
$$= 11573/32121 = \mathbf{0,36}$$

Doporučená hodnota je 0,2 – 0,6, proto mohu konstatovat, že společnost se nachází v požadovaném rozmezí.

běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky
$$= 307925/236232 = \mathbf{1,303}$$

Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Ukazatel se liší podle odvětví, ale udává se rozsah 1 – 2,5.

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky
$$= (307925-83604)/236232 = \mathbf{0,95}$$

Je-li hodnota ukazatele alespoň 1, tak se dá považovat za dobrou, neboť podnik je schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat zásoby.

Ukazatele zadluženosti

Equity ratio = vlastní kapitál/celkový kapitál
$$= 97195/371767 = 0,26 = \mathbf{26 \%}$$

Tento ukazatel vyjadřuje vztah, kdy jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Používá se pro hodnocení finanční stability podniku.

Debt equity ratio = celkové závazky/celková aktiva
$$= 270393/371767 = \mathbf{0,73}$$

Roste s růstem proporce závazků ve finanční struktuře.

Ukazatele aktivity

obratovost zásob = tržby/zásoby

$$= 597278/83604 = \mathbf{7,14} \text{ obrátek}$$

Výsledek znamená počet obrátek (kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob).

doba obratu zásob = $360/7,14 = \mathbf{50,4}$

obratovost zásob po zavedení systému ISO 20000 = $716734/83604 = \mathbf{8,57}$

doba obratu po zavedení systému ISO 20000 = $360/8,57 = \mathbf{41,99}$

Zásoby nebudou po zavedení ISO 20000 ležet na skladě 50 dnů, ale 42 dnů, což by se dalo charakterizovat jako přínos pro firmu (zásoby váží peníze).

obratovost pohledávek = tržby/pohledávky

$$= 597278/212748 = \mathbf{2,81} \text{ obrátek}$$

obratovost pohledávek po zavedení ISO 20000 = $716734/212748 = \mathbf{3,37}$

doba obratu pohledávek = $360/2,81 = \mathbf{128,23}$

doba obratu pohledávek po zavedení ISO 20000 = $360/3,37 = \mathbf{106,86}$

Udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

Původně byly GiTy placeny pohledávky cca za 128 dní a po změně budou placeny po 106 dnech. To je výhoda, protože to umožní větší přizpůsobivost a ovlivní to i pozitivně likviditu – společnost bude více flexibilní. Doba obratu pohledávek se zrychlila o 22 dní.

obratovost závazků = tržby/závazky

$$= 597278/270393 = \mathbf{2,2} \text{ obrátek}$$

obratovost závazků po zavedení ISO 20000 = $716734/270393 = \mathbf{2,65}$

doba obratu závazků = $360/2,2 = \mathbf{162,98}$

doba obratu závazků po zavedení ISO 20000 = $360/2,65 = \mathbf{135,81}$

Doba obratu se změnila ze 163 dnů na 136 dnů (což je menší nevýhoda pro firmu, neboť může se svými finančními prostředky disponovat kratší dobu).

Příloha 2

Hodnotící zpráva IMS 2008 ve společnosti GiTy, a. s.

Zpracoval:

Denisa Sigmundová

Ověřil:

Petr Sláma

Kvalita, 20.1.2009

Kvalita, 22.1.2009

Schválil:

Jan Nedvěd

Finanční ředitel, 22.1.2009

Účel: Hodnotící zpráva je určena pro vedení společnosti GiTy. Hodnotí kvalitu procesů a porovnává dosažené výsledky s výsledky za předešlé roky.

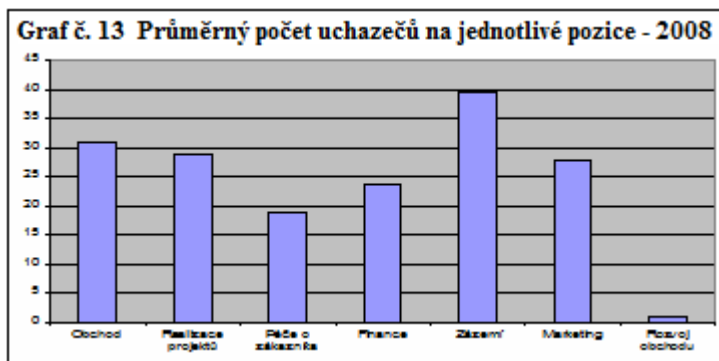
Cíl: Cílem zprávy je podat vedení společnosti pravdivý pohled na funkčnost systému managementu jakosti, systému environmentálního managementu, systému managementu bezpečnosti práce a systému managementu bezpečnosti informací zavedených ve společnosti GiTy a jednotlivých procesů založených na faktech i datech, v neposlední řadě posoudit příležitosti pro zlepšování a potřebu změn v IMS, včetně politiky a cílů.

Hodnotící zpráva je rozdělena na 3 části podle mapy procesů:

- 1, hlavní proces – implementace telekomunikačních technologií a služby,
- 2, řídicí proces – strategie, odpovědnosti a pravomoci, auditu a nápravná preventivní opatření, lidské zdroje, finanční zdroje,
- 3, podpůrný proces – informatika, objekty, autoprovoz, technické vybavení, dokumentace, metrologie, marketing, nakupování, skladování.

Nejobtížněji se v roce 2008 obsazovaly pozice pro Obchodní útvar a útvar Péče o zákazníka:

Obchodník Ostrava - kterou se v roce 2008 nepodařilo obsadit, a to i přesto, že personální oddělení pracovalo se 120ti kontakty.

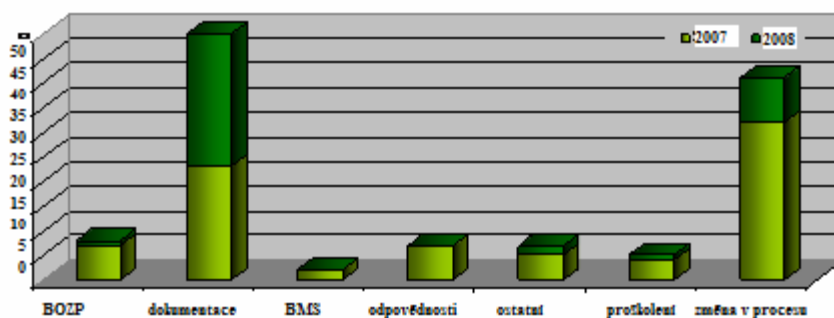


Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Nejčastější NO

Z grafu č. 20 vyplývá, že nejčastější neshodou v roce 2007 byla obecně řečeno změna v procesu, na druhém místě pak úprava dokumentace, která se v roce 2008 vyšplhala na první místo, což bylo způsobeno velkým množstvím organizačních změn v uplynulém roce.

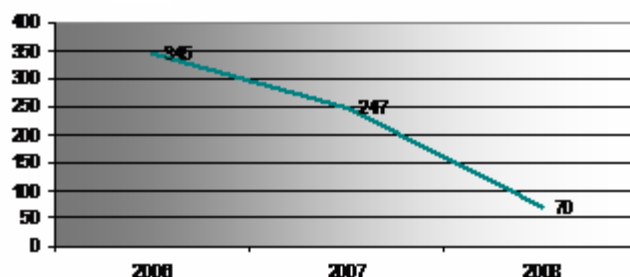
Graf č. 14 Oblasti nápravných opatření z interních auditů



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Průměrná doba realizace NO z IA má snižující se trend. Zatímco v roce 2006 trvalo v průměru řešení jednoho opatření 345 dní, v roce 2008 je to „jen“ 70 dní.

Graf č. 15 Průměrná doba realizace NO z IA (ve dnech)



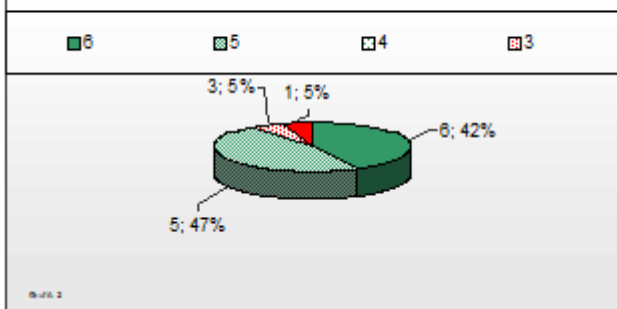
Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Celková spokojenost s GiTy

(známkování 1 - nespokojen až 6 - zcela spokojen)

Většina respondentů má ke společnosti GiTy pozitivní vztah a je s ní spokojena. 42% respondentů bylo se společností GiTy zcela spokojeno (známka 6). Téměř polovina respondentů (47%) ohodnotila spokojenost se společností GiTy druhou nejvyšší známkou (5). Pouze ve dvou případech byli respondenti více či méně nespokojeni (známka 3 a známka 1).

Graf č. 16 Celková spokojenost se společností GiTy
Škála 1-6, 6 velmi spokojen, 1 velmi nespokojen



Pramen: Hodnoticí zpráva IMS 2008

Příloha 3

Dotazníkové šetření v GiTy, a. s.

Dobrý den, jmenuji se Jaromír Novotný, jsem studentem Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v podniku GiTy, a. s. zpracovávám bakalářskou práci na téma: Posouzení řízení kvality v podnikatelském subjektu na jeho konkurenceschopnost. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

1. Je zavedený systém jakosti v podniku srozumitelný?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

2. Domníváte se, že informace ohledně systému managementu kvality jsou dostačující?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

3. Znáte důvod zavedení systému managementu kvality ve firmě GiTy, a. s.?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

4. Jaký máte názor na dokumentaci ISO?

- ☐ příliš obsáhlá
- ☐ přiměřeně obsáhlá
- ☐ nevím

5. Chápete ISO jako součást firemní kultury?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

6. Jak jste spokojeni s formou proškolení ohledně jednotlivých systémů managementu?

- ☐ spokojen
- ☐ nespokojen
- ☐ nevím

7. Jaké jsou přínosy zavedeného managementu kvality?

- ☐ konkurenceschopnost
- ☐ vyšší kvalita poskytovaných služeb
- ☐ méně reklamací a stížností od zákazníků
- ☐ jiné.....

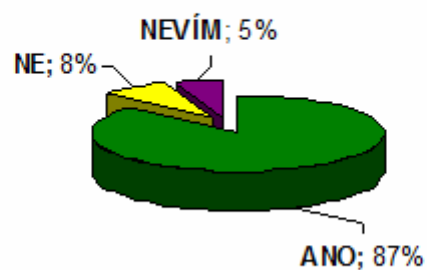
8. Může systém managementu kvality zvýšit image společnosti GiTy, a. s. v očích zákazníka?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

9. Které jiné systémy managementu jsou zavedeny ve společnosti GiTy, a. s.?

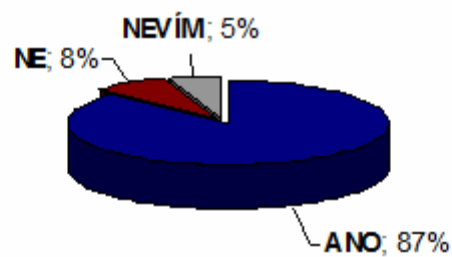
.....

Graf č. 17 Je zavedený systém kvality v podniku GiTy, a. s. srozumitelný?



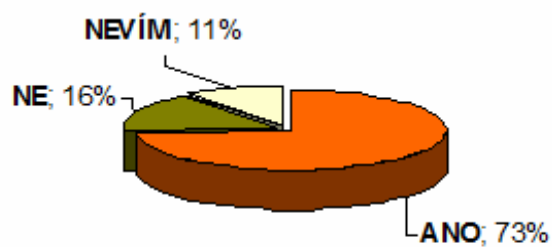
Pramen: autor

Graf č. 18 Informace týkající se systému jakosti jsou v GiTy, a. s. dostačující?



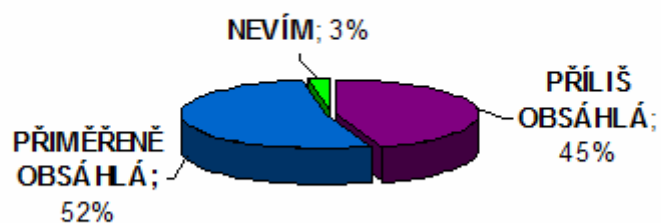
Pramen: autor

Graf č. 19 Znáte důvod zavedení systému jakosti v GiTy, a. s.?



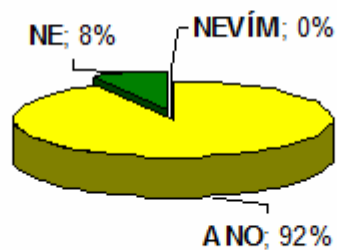
Pramen: autor

Graf č. 20 Jaký máte názor na dokumentaci ISO?



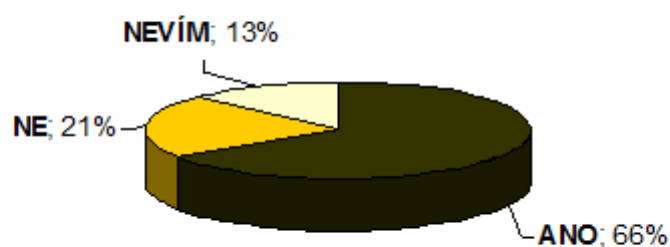
Pramen: autor

Graf č. 21 Chápete ISO jako součást firemní kultury?



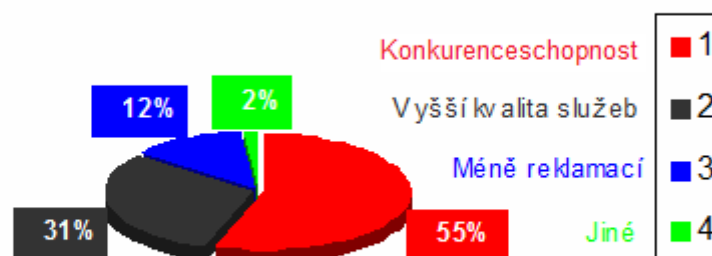
Pramen: autor

Graf č. 22 Jste spokojeni s formou proškolení?



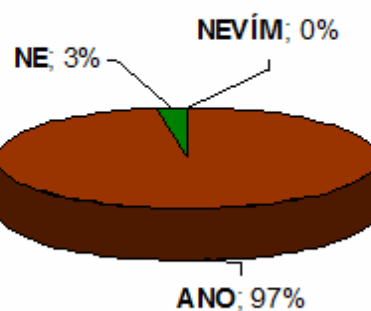
Pramen: autor

Graf č. 23 Jaké jsou přínosy zavedeného systému kvality?



Pramen: autor

Graf č. 24 Může systém kvality zvýšit image GiTy, a. s. v očích zákazníka?



Pramen: autor

Příloha 4

**ÚŘAD PRO OBRANNOU STANDARDIZACI,
KATALOGIZACI A STÁTNÍ OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI**
Nám. Svobody č. 471, 160 01 Praha 6

vydává podle zákona č. 309/2000 Sb., § 30 odst. 5

OSVĚDČENÍ

č. 27/9-2008

pro
GiTy, a.s.
Mariánské nám. 1, 617 00 Brno
IČ: 25302400

o shodě systému jakosti s požadavky
ČSN EN ISO 9001:2001
ČOS 051626 (AQAP 2120)

Rozsah platnosti:

Projektování, dodávky, instalace a servis technologických, telekomunikačních, informačních a zabezpečovacích systémů včetně systémů řízení budov, poskytování telekomunikačních služeb a služeb elektronické komunikace, výstavba a instalace telekomunikačních zařízení.

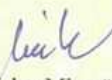
1. Toto osvědčení vydává Úř OSK SOJ na základě auditu systému jakosti provedeného v době od 8.1.2008 do 9.1.2008. Úřad nezodpovídá za změny v systému jakosti, ke kterým by u dodavatele došlo po vydání tohoto Osvědčení.
2. Toto osvědčení platí výhradně pro prověřovanou oblast činnosti a nesmí být použito pro jinou oblast činnosti, než pro kterou je vydáno.
3. Úřad neodpovídá za neoprávněné použití Osvědčení dodavatelem, ani za škody, které by jak oprávněným, tak neoprávněným použitím vznikly třetí straně.
4. Toto Osvědčení nenahrazuje záruku za kvalitu výrobku, a odpovědnost za vady a škody, které dodavateli vyplývají z obecně platných právních předpisů, ani nenahrazuje úřední přezkoušení podle jiných obecně platných právních předpisů.

Toto osvědčení platí do: 31.1.2011

U dodavatelů potravin je oprávněnost používání tohoto osvědčení vázána soustavným dodržováním hygienických normativů a doporučení k zásobování AČR potravinami vydaným v protokolu kontrolního orgánu vojenské veterinární služby

V Praze dne: 14.2.2008




Ing. Ladislav Minarčík
ředitel Úř OSK SOJ

Příloha 5

	TECHNICKÝ DOZORČÍ SPOLEK BRNO Sekce řízení jakosti a certifikace Certifikační orgán pro systémy managementu akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. podle ČSN EN ISO/IEC 17021
CERTIFIKÁT číslo: TDS 62/2008	
TDS CERT certifikační orgán pro systémy managementu p o t v r z u j e	
na základě kladného výsledku certifikačního auditu č.201/2007, že firma GiTy, a.s. Mariánské nám. 1 CZ-617 00 Brno	
zavedla a používá systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v souladu s požadavky OHSAS 18001:1999	
v oboru projektování, dodávky, instalace a servis technologických, telekomunikačních, informačních a zabezpečovacích systémů včetně systémů řízení budov, poskytování telekomunikačních služeb a služeb elektronické komunikace, výstavba a instalace telekomunikačních zařízení.	
Tento certifikát je platný do 19. ledna 2010	
Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků specifikace OHSAS 18001:1999 je možné získat u uvedené organizace.	
V Brně dne 18.2.2008	 U vlečky 5, 617 00 Brno  TDS CERT – certifikační orgán
Seznam všech certifikovaných míst organizace je uveden v příloze tohoto certifikátu.	
	

Příloha 6

 **TECHNICKÝ DOZORČÍ SPOLEK BRNO**
Sekce řízení jakosti a certifikace
Certifikační orgán pro systémy managementu
akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.
podle ČSN EN ISO/IEC 17021

CERTIFIKÁT

číslo: TDS 04/2008

TDS CERT
certifikační orgán
pro systémy managementu

potvrzuje

na základě kladného výsledku recertifikačního auditu č.33/2008,
že firma

GiTy, a.s.
Mariánské nám. 1
CZ-617 00 Brno

zavedla a používá systém managementu jakosti
v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001:2001

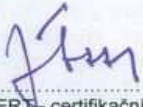
v oboru
projektování, dodávky, instalace a servis technologických, telekomunikačních, informačních a
zabezpečovacích systémů včetně systémů řízení budov, poskytování telekomunikačních
služeb a služeb elektronické komunikace, výstavba a instalace telekomunikačních zařízení.

Tento certifikát je platný do 17. února 2011

Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků normy
ČSN EN ISO 9001:2001 je možné získat u uvedené organizace.

V Brně dne 18.2.2008

 U vlečky 5, 617 00 Brno


TDS CERT – certifikační orgán

Seznam všech certifikovaných míst organizace je uveden v příloze tohoto certifikátu.



TECHNICKÝ DOZORČÍ SPOLEK BRNO TDS CERT akreditovaný certifikační orgán

u d ě l u j e

CERTIFIKÁT

společnosti
Gily

za plnění požadavků mezinárodních standardů řízení systémů:

- kvality - dle ČSN EN ISO 9001:2001;
- životního prostředí - dle ČSN EN ISO 14001:2005;
- bezpečnosti práce - dle OHSAS 18001:1999;
- bezpečnosti informací - dle ČSN ISO/IEC 27001.



U Věsky 5, 617 00 Brno

Mgr. Kopecká
Manažer jakosti TDS CERT

Mgr. Kopecká
Ředitel TDS CERT

V Brně dne 25.6.2007

Ing. Kopecká
Vedoucí CO TDS CERT

Příloha 8

SDRUŽENÍ PRO CENU ČESKÉ REPUBLIKY ZA JAKOST



VÍTĚZ II. KATEGORIE

GíTy, a.s.

BRNO

1997

PŘEDSEDA TŘÍDICÍ RADY PRO CENU ČESKÉ REPUBLIKY ZA JAKOST

PŘEDSEDA SDRUŽENÍ PRO CENU ČESKÉ REPUBLIKY ZA JAKOST

Pramen: www.gity.cz

Příloha 9

Národní bezpečnostní úřad
P O T V R Z E N Í

Číslo: 002107

*Národní bezpečnostní úřad vydává toto potvrzení podle § 62 odst. 1 zákona č. 148/1998 Sb.,
o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů,
pro*

právníckou osobu

1. Název **GiTy, a.s.**

Právní forma **Akciová společnost**

2. Obchodní jméno / firma **GiTy, a.s.**

..... IČO **253 02 400**

3. Sídlo - obec **Brno**

okres **Brno-město**

ulice **Mariánské náměstí**

č. popisné (evidenční) číslo orientační **1** kód stát **203**

4. Místo podnikání **ČR** kód státu **203**

Na základě tohoto potvrzení

- organizaci mohou být poskytovány nebo u ní mohou vznikat utajované skutečnosti
do a včetně stupně utajení **TAJNÉ**
- organizace se může seznamovat s utajovanými skutečnostmi
do a včetně stupně utajení **TAJNÉ**

Podpis 

V Praze dne **24. 10. 2005**

Digitální kopie není platná

Pramen: www.gity.cz