

Projekt praktického zavádění normy ISO 9001 (jakostní) v podmínkách firmy Ladislav Kozubík

Bc. Kristýna Kozubíková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna KOZUBÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M100260**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt praktického zavádění normy ISO 9001
(jakostní) v podmínkách firmy Ladislav Kozubík**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti managementu kvality a norem ISO řady 9000.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Ladislav Kozubík.
- Vypracujte plán zavedení a zaveďte normu ČSN EN ISO 9001:2009 do firmy Ladislav Kozubík.
- Zhodnoťte zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 do firmy Ladislav Kozubík.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČSN EN ISO 9001:2009, 2009. Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
HRUDKA, Otakar et al., 2008. Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02090-5.
KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ, 2010. Management jakosti I. Vyd. 3., přeprac. Praha: ČVUT. ISBN 978-80-01-04568-8.
NENADÁL, Jaroslav et al., 2008. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
VEBER, Jaromír et al., 2010. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Lapčík**
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5. 2012

Kovářková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce řeší problematiku řízení kvality, konkrétně systém managementu kvality dle norem ISO řady 9000. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou uvedena základní teoretická východiska, týkající se oblasti řízení kvality a norem ISO řady 9000. Praktická část obsahuje SWOT analýzu firmy Ladislav Kozubík, analýzu konkurence, nákladovou a rizikovou analýzu projektu. Poslední částí je samotný Projekt zavádění normy ISO 9001 do firmy Ladislav Kozubík a jeho následné zhodnocení.

Klíčová slova: kvalita, management kvality, TQM, normy ISO řady 9000, ČSN EN ISO 9000:2006, ČSN EN ISO 9001:2009

ABSTRACT

This diploma thesis is aimed at solution of the quality management issues, particularly the quality management system according to ISO 9000 standards. The whole project is divided into two parts – theoretical and practical part. The elemental theoretical grounds relating to the field of quality management and ISO 9000 standards are described in the theoretical part of the work. SWOT analysis of Ladislav Kozubík company, analysis of competitors, cost and risk analysis of the project is included in the second – practical part of the work. The last part of the work is aimed at Project on implementation of ISO 9001 norm into Ladislav Kozubík company and its consequential assessment.

Keywords: quality, quality management, TQM, ISO 9000 standards, ČSN EN ISO 9000:2006, ČSN EN ISO 9001:2009

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Janu Lapčíkovi za ochotu, vstřícné jednání a odborné rady. A dále bych chtěla poděkovat za možnost zpracování diplomové práce, poskytnutí potřebných informací a spolupráci firmě Ladislav Kozubík, zejména jejímu vedení.

Motto

„Kvalita znamená udělat to správně, i když se nikdo nedívá.“

HENRY FORD (1863 – 1947)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MANAGEMENT KVALITY	14
1.1 KVALITA/JAKOST A MANAGEMENT KVALITY	14
1.2 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ MANAGEMENTU KVALITY	16
1.3 SOUČASNÉ PŘÍSTUPY MANAGEMENTU KVALITY.....	17
1.4 KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY	19
1.4.1 Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů.....	19
1.4.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO.....	20
1.4.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM (Total Quality Management).....	20
1.4.3.1 Model Demingovy ceny.....	22
1.4.3.2 Model ceny Malcolma Baldrige.....	22
1.4.3.3 Model excelence EFQM	22
1.4.4 Porovnání modelu excelence EFQM a norem ISO řady 9000	23
1.5 NÁRODNÍ POLITIKA PODPORY JAKOSTI.....	23
2 NORMY ISO ŘADY 9000	25
2.1 ISO – MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO STANDARDIZACI	25
2.1.1 Činnost	26
2.1.2 Členství	26
2.2 NORMY ISO ŘADY 9000.....	27
2.2.1 Jednotlivé normy ISO řady 9000.....	27
2.2.1.1 ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.....	27
2.2.1.2 ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky 28	
2.2.1.3 ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality.....	28
2.2.1.4 ČSN EN ISO 19 011:2003 Směrnice pro auditování managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu.....	28
2.2.1.5 Podpůrné normy.....	28
2.2.2 Výhody a nevýhody norem ISO řady 9000	29
2.3 NORMA ČSN EN ISO 9000:2006.....	29
2.3.1 Zásady managementu kvality	30
2.3.2 Základní principy systémů managementu kvality	31
2.3.3 Definice a termíny	32
2.3.3.1 Kvalita.....	32
2.3.3.2 Management.....	32
2.3.3.3 Organizace	33
2.3.3.4 Proces a produkt.....	33
2.3.3.5 Charakteristika	33
2.3.3.6 Shoda	34

2.3.3.7	Dokumentace	34
2.3.3.8	Zkoumání	35
2.3.3.9	Audit	35
2.3.3.10	Procesy měření managementu kvality.....	35
2.4	NORMA ČSN EN ISO 9001:2009.....	36
2.4.1	Předmět	36
2.4.2	Citované normativní dokumenty	36
2.4.3	Termíny a definice.....	37
2.4.4	Systém managementu kvality.....	37
2.4.5	Odpovědnost managementu	37
2.4.6	Management zdrojů.....	38
2.4.7	Realizace produktu	39
2.4.8	Měření, analýza a zlepšování	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
3	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ STAVEBNICTVÍ.....	43
3.1	POZEMNÍ A INŽENÝRSKÉ STAVITELSTVÍ	44
3.2	AKTUÁLNÍ ÚDAJE ZE STAVEBNICTVÍ ZA ÚNOR 2012	45
3.3	ZAŘAZENÍ ODVĚTVÍ STAVEBNICTVÍ DO CZ - NACE	46
3.3.1	Přehled činností firmy Ladislav Kozubík dle CZ - NACE.....	46
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY LADISLAV KOZUBÍK.....	47
4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE A HISTORIE FIRMY.....	47
4.1.1	Název firmy a právní forma	47
4.1.2	Historie firmy Ladislav Kozubík.....	47
4.1.3	Organizační struktura	48
4.1.4	Hlavní předmět činnosti	49
4.1.5	Způsob řízení společnosti Ladislav Kozubík	49
4.1.6	Zaměstnanci	49
4.1.7	Současná podoba firmy Ladislav Kozubík.....	50
4.2	PODNIKATELSKÁ STRATEGIE	50
4.2.1	Poslání firmy	50
4.2.2	Filosofie podnikání.....	50
4.2.3	Vize firmy	50
4.2.4	Strategie firmy.....	51
4.3	SWOT ANALÝZA.....	51
4.3.1	Silné stránky.....	51
4.3.2	Slabé stránky	51
4.3.3	Příležitosti	52
4.3.4	Hrozby.....	52
4.3.5	Matematický model.....	52
4.3.6	Závěry z vyhodnocení SWOT analýzy.....	54
4.4	KONKURENCE.....	55
4.5	DŮVODY PRO ZAVEDENÍ SYSTÉMU KVALITY	56
5	PLÁN, NÁKLADY A RIZIKA PROJEKTU ZAVÁDĚNÍ NORMY ČSN EN ISO 9001:2009	57

5.1	PLÁN ZAVEDENÍ NORMY	57
5.2	PŘEDBĚŽNÉ STANOVENÍ NÁKLADŮ NA ZAVEDENÍ NORMY ČSN EN ISO 9001:2009 A JEJÍ CERTIFIKACI	59
5.3	ANALÝZA RIZIK	61
6	ZAVEDENÍ NORMY ČSN EN ISO 9001:2009.....	65
6.1	KAPITOLA 1 – PŘEDMĚT	65
6.2	KAPITOLA 2 – CITOVANÉ NORMATIVNÍ DOKUMENTY.....	65
6.3	KAPITOLA 3 – TERMÍNY A DEFINICE	65
6.4	KAPITOLA 4 – SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY	66
6.4.1	Všeobecné požadavky	66
6.4.2	Požadavky na dokumentaci	68
6.4.2.1	Příručka kvality	68
6.4.2.2	Řízení dokumentů a záznamů	68
6.5	KAPITOLA 5 – ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU.....	69
6.5.1	Angažovanost a aktivita managementu	70
6.5.2	Zaměření na zákazníka	70
6.5.3	Politika kvality	70
6.5.4	Plánování.....	71
6.5.4.1	Cíle kvality.....	71
6.5.4.2	Plánování systému managementu kvality	71
6.5.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace	71
6.5.5.1	Odpovědnost a pravomoc	71
6.5.5.2	Představitel managementu	72
6.5.5.3	Interní komunikace	72
6.5.6	Přezkoumání systému managementu	72
6.6	KAPITOLA 6 – MANAGEMENT ZDROJŮ	73
6.6.1	Lidské zdroje	73
6.6.2	Infrastruktura	74
6.6.3	Pracovní prostředí	74
6.7	KAPITOLA 7 – REALIZACE ZDROJŮ	75
6.7.1	Plánování realizace produktu	76
6.7.2	Procesy týkající se zákazníka	77
6.7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	77
6.7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu.....	77
6.7.2.3	Komunikace se zákazníkem.....	77
6.7.3	Návrh a vývoj	78
6.7.4	Nákup	78
6.7.4.1	Proces nákupu	78
6.7.4.2	Informace pro nákup	78
6.7.4.3	Ověřování nakupovaného produktu	79
6.7.5	Výroba a poskytování služeb.....	79
6.7.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	79
6.7.5.2	Validace procesů výroby a poskytování služeb	79
6.7.5.3	Majetek zákazníka	80
6.7.6	Řízení monitorovacího a měřicího zařízení	80

6.8	KAPITOLA 8 – MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ	80
6.8.1	Monitorování a měření	81
6.8.1.1	Spokojenost zákazníka.....	81
6.8.1.2	Interní audit	81
6.8.1.3	Monitorování a měření procesů	82
6.8.2	Řízení neshodného produktu.....	82
6.8.3	Analýza dat.....	82
6.8.4	Zlepšování	82
6.8.4.1	Neustálé zlepšování	82
6.8.4.2	Nápravná a preventivní opatření	83
7	INTERNÍ AUDIT A CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	84
7.1	INTERNÍ AUDIT.....	84
7.1.1	Hodnocení a zjištění interního auditu	84
7.1.2	Závěr interního auditu	86
7.2	CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	86
8	VÝSLEDKY PROJEKTU A JEHO CELKOVÉ ZHODNOCENÍ.....	87
8.1	VÝHODY ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY PRO FIRMU LADISLAV KOZUBÍK	87
8.2	NEVÝHODY ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY PRO FIRMU LADISLAV KOZUBÍK	88
8.3	SHRNUTÍ A VÝSLEDKY PROJEKTU	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Kvalita a její řízení se v dnešní době považují téměř za samozřejmost. Zákazníci, odběratelé i dodavatelé vyžadují záruku kvality od těch, s kterými spolupracují, nebo od kterých produkty odebírají. V současném konkurenčním prostředí, kdy si můžeme na trhu vybírat z mnoha nabídek, již není možné tuto skutečnost opomíjet.

Zároveň s tímto trendem ale vznikaly problémy s prokazováním kvality a jejího řízení. Řešením se ukázaly být normy ISO řady 9000, které mají mezinárodní platnost a jsou vhodné pro všechny typy podniků, jak z hlediska velikosti, tak z hlediska druhu produktu, který nabízí. Normy ISO řady 9000 sice nejsou jediným nástrojem pro prokazování kvality a jejího řízení, ale jsou nejvíce využívaným nástrojem.

Cílem této diplomové práce je zavést normu ČSN EN ISO 9001:2009 do firmy Ladislav Kozubík, a tím zvýšit její konkurenceschopnost na trhu. Velkou výhodou normy ČSN EN ISO 9001:2009 „Systémy managementu kvality“ je, že její zavedení se dá certifikovat. Právě získaný certifikát pak lze používat v obchodním styku jako důkaz kvality a jejího řízení.

V teoretické části budou uvedena základní východiska týkající se oblasti řízení kvality a norem ISO řady 9000. Pro oblast řízení kvality to bude vývoj přístupů a současné přístupy managementu kvality, jednotlivé koncepce managementu kvality a národní politika jakosti. U norem ISO řady 9000 to budou informace o Mezinárodní organizaci pro standardizaci, jednotlivých normách ISO řady 9000, normě ČSN EN ISO 9000:2006 a ČSN EN ISO 9001:2009.

Analytická část bude zaměřena na charakteristiku odvětví stavebnictví, charakteristiku firmy Ladislav Kozubík a plán, náklady a rizika projektu zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Poslední projektovou část tvoří projekt samotný – zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009, následuje interní audit a certifikace systému managementu kvality a nakonec jsou uvedeny výsledky projektu a jeho celkové zhodnocení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT KVALITY

Management kvality se stává v dnešní době stále důležitější součástí všech oborů podnikání. Zákazníci, dodavatelé i odběratelé požadují dostatečný důkaz kvality našich výrobků a služeb. Jsou tak stále více využívány normy ISO řady 9000, které dosáhly velkého rozmachu a jsou také v ČR nejpoužívanější. Normy ISO řady 9000 jsou důležitým základem pro systém řízení kvality. Kvalitně nastavený systém řízení kvality může být dosažen pouze tou společností, která má o jeho zavedení a využívání opravdový zájem. Druhou nejvyužívanější možností je systém na bázi TQM (Total Quality Management). TQM se používá hlavně ve světě, v ČR nedosáhl takové popularity, a tak není mnoho společností, které by ho u nás využívaly. Je to dáno také tím, že je o poznání náročnější na zavádění, na rozdíl od normy ISO řady 9000. Na druhé straně ovšem nabízí lepší výsledky než požadavky těchto norem. Tyto dvě koncepce managementu kvality ovšem nejsou jediné, které existují a které se používají.

Abychom získali o této problematice a jejích možnostech přehled, nejdříve si vysvětlíme základní pojmy. Poté se zaměříme na vývoj přístupů managementu kvality, ale především na současné přístupy managementu kvality. Ty si rozdělíme na základní 3 směry, koncepce, které probereme podrobněji, a nakonec se zmíníme o Národní politice podpory jakosti v České republice.

1.1 Kvalita/jakost a management kvality

Ještě předtím, než se danou problematikou managementu kvality budeme zabývat podrobněji, měli bychom si vysvětlit dva základní pojmy. Těmito pojmy jsou kvalita a management kvality.

Slova jakost a kvalita jsou synonyma. V této práci bude používáno slovo kvalita v souladu s normou ČSN EN ISO 9000:2006, která uvádí: „V předchozím vydání ČSN EN ISO 9000:2006 byl při překladu termínu „quality“ použit jako preferovaný termín „jakost“ a jako dovolený termín „kvalita“. Vzhledem k vývoji tohoto oboru u nás i ve světě a vnímání pojmu i termínu širokou veřejností je preferován jednoznačně přirozenější překlad tohoto termínu jako „kvalita“ a proto v tomto vydání je preferovaný termín kvalita. Jakost je dovolený termín, aby bylo možné zavedené názvy měnit postupně.“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Kvalita se dá charakterizovat více způsoby, nemá totiž platnou pouze jednu definici. Pro představu je zde proto uvedeno několik definic známých osobností, „guru“ kvality a na závěr i definice dle normy ČSN EN ISO 9000:2006.

Například Joseph M. Juran definoval pojem kvality následovně: „Jakost je způsobilost k užití.“ (Nenadál et al., 2008, s. 13). Phillip Crosby tvrdil, že: „Jakost je shoda s požadavky.“ (Nenadál et al., 2008, s. 13) a Armand V. Feigenbaum uváděl, že: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“ (Nenadál et al., 2008, s. 13). Z výše uvedeného lze snadno odvodit, že kvalita je určitý soubor vlastností, které jsou očekávány. Protože jsou ale v této práci stěžejní především normy ISO řady 9000, které jsou úzce spojeny s kvalitou, hlavní definicí v tomto případě tedy bude definice dle již výše zmíněné normy ČSN EN ISO 9000:2006. Ta říká, že kvalita je: „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006). Pro lepší pochopení této definice následuje stručné vysvětlení. Výrazem stupeň je v definici jasně dáno, že kvalita je měřitelná kategorie a tedy můžeme její úroveň rozlišovat (Nenadál et al., 2008, s. 13). Požadavek norma charakterizuje jako: „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006). A posledním slovem bude inherentní, jehož význam je obsažený, existující v něčem, především jako trvalá charakteristika (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Kvalita a management kvality, jak již napovídá sám název, jsou úzce spjaté pojmy. S kvalitou jsme již obeznámeni, ale co přesně chápat pod pojmem management kvality? Opět nám pomůže norma ČSN EN ISO 9000:2006, která uvádí, že management kvality jsou „koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006). Je samozřejmě vhodné dodat, že: „Vedení a řízení s ohledem na kvalitu obecně zahrnuje stanovení politiky kvality a cílů kvality, plánování kvality, řízení kvality, prokazování kvality a zlepšování kvality.“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Již nyní je jasné, že kvalita a její řízení je obsáhlou a složitou činností, která vyžaduje mnoho času a péče při svém zavádění. Ovšem, jak zjistíme později, veškeré toto úsilí se firmám vrátí a tento krok se jim vyplatí.

1.2 Vývoj přístupů managementu kvality

Na vývoj přístupů managementu kvality se můžeme podívat ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je odpovědnost a druhým čas. Nejprve začneme hlediskem odpovědnosti.

První byla řemeslná výroba. V tomto případě sám řemeslník, například švec, zabezpečoval sám výrobu, a tak samozřejmě dohlížel na kvalitu a celkový výsledek. Měl také přímý kontakt se zákazníkem, jako zpětnou vazbu. Poté následovalo postupné zavedení průmyslové výroby, kde už nezajišťoval celý proces jediný člověk, ale práce se rozdělila pracovníkům podle jejich specializace. Musel se tedy vymyslet jiný systém pro kontrolu kvality práce. Nejprve tuto kontrolu zajišťoval majitel firmy, později vedoucí výroby a mistři. Při neustálém zvětšování firem, ale nakonec mistry nahradili specialisté na kontrolu kvality – techničtí kontroloři, kteří už ovšem přímý kontakt se zákazníky neměli. Nevýhodou tohoto řešení ale bylo, že ve vnímání ostatních pracovníků firem byli odpovědní za kvalitu pouze kontroloři, jakoby se ostatních lidí ve firmě kvalita netýkala. Až později se začal objevovat názor, že kvalitu ovlivňuje především výrobní pracovník a i sebelepší kontrolor nemůže udělat vlastně nic jiného, než najít a zadržet nevyhovující výrobky. Postupně se tento názor rozvíjel až do dnešní podoby, která říká, že za kvalitu je odpovědný každý ve firmě. Každý pracovník musí odpovídat za kvalitu své práce, kterou vykonává. (Veber et al., 2010, s. 59-60)

Jak je uvedeno hned na začátku, druhé je časové hledisko, které nám přinese pohled na historické milníky managementu kvality ve 20. století. Tyto milníky znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1. Historické milníky managementu kvality ve 20. století (zpracováno dle Nenadál et al., 2008)

Typ modelu	Období kolem roku	Charakteristická role
Model řemeslné výroby	1900	Dělníka
Model výroby s technickou kontrolou	1920	Technické kontroly
Model výroby s výběrovou kontrolou	1940	Statistických metod v technické kontrole
Model s regulací procesů	1960	CWQC (Company Wide Quality Control)
Model s koncepcí TQM	1975	Všech procesů v organizaci
Model s kritériálními standardy	1987	Norem ISO ř. 9000
Model s integrací systémů	1999	ISM (Integrované systémy managementu)
Model jediného systému řízení	?	Všech zaměstnanců

1.3 Současné přístupy managementu kvality

V uplynulých desetiletích se vyvinula celá řada přístupů v oblasti managementu kvality, které se mohou lišit svým obsahovým zaměřením, případně i aplikačním oborem apod. V následujícím textu se s většinou z nich seznámíme a krátce si přiblížíme jejich podstatu.

1. Zásady správné výrobní praxe – SVP (z angl. GMP – Good Manufacturing Practice) jsou uvedeny jako první, protože patří mezi nejstarší systémové přístupy k managementu kvality. Používají se ve farmaceutickém průmyslu (farmaceutická výroba, přeprava, skladování a distribuce léků). Postupy GMP/SVP jsou dále platné i pro výrobu veterinárních léčiv a v modifikované podobě můžeme některé z doporučení nalézt i v potravinářských provozech nebo při výrobě a přepravě krmiv. (Veber et al., 2010, s. 63-64)
2. Správná laboratorní praxe – SLP (z angl. GLP – Good Laboratory Practice) obsahuje postupy, které zabezpečují kvalitu v laboratorní praxi, zejména tedy ve zkušebních a metrologických laboratořích. (Veber et al., 2010, s. 64)

3. Manažerské systémy bezpečnosti (nezávadnosti) potravin (z angl. FSMS – Food Safety Management Systems) se týkají, jak už vyplývá ze samotného názvu potravin a potravinářského průmyslu. (Veber et al., 2010, s. 65)
4. Soubor norem ISO řady 9000 je určen společností všech typů a všech velikostí, které chtějí uplatňovat a provozovat systémy managementu kvality. (Veber et al., 2010, s. 65)
5. Systém managementu bezpečnosti informací (z angl. ISMS – Information Security Management System) má za úkol zabezpečit informační zdroje a informační a komunikační systémy společností. (Veber et al., 2010, s. 67)
6. Přístupy TQM (Total Quality Management), které můžeme česky překládat jako komplexní řízení kvality, se dělí na kodifikované a nekodifikované (kodifikace = uzákonění). Nekodifikované jsou představovány názory průkopníků, „guru“ kvality, kterými jsou E. Deming, J. Juran a K. Ishikawa a dále A. W. Feigenbaum a P. Crosby. Tyto nekodifikované přístupy byly později kodifikovány v podobě kritérií pro udělení ceny za kvalitu. Těchto cen za kvalitu se na světě uděluje více a podrobněji rozebrány budou později. (Veber et al., 2010, s. 67)
7. Model CAF je určen pro veřejný sektor celé Evropy a vychází z modelu excelence EFQM, který byl dle požadavků upraven tak, aby vyhovoval podmínkám veřejné správy. (Veber et al., 2010, s. 67-68)
8. Koncept Six Sigma lze nejlépe charakterizovat jako: „metodický komplex zdokonalování provozních činností s cílem snižovat jejich variabilitu s důrazem na aplikaci statistických metod“ (Veber et al., 2010, s. 68).
9. Zabezpečování jakosti zdravotnických prostředků. (Veber et al., 2010, s. 68)
10. Zodpovědné hospodaření v lesích a spotřebitelský řetězec lesních produktů stanovuje postupy pro trvale udržitelné hospodaření v lesích, a také pro deklarování jasného původu dřevní hmoty. (Veber et al., 2010, s. 68)
11. Společenská odpovědnost firem označována jinak také jako Corporate Social Responsibility (CSR), nebo Social Accountability (SA) je zaměřena na etické a zodpovědné chování firem. Jedná se o přístup, na jehož základě společnost dodržuje a

chrání práva svých zaměstnanců, chová se zodpovědně ke svému okolí a dodržuje etické zásady podnikání. (Veber et al., 2010, s. 69)

1.4 Koncepce managementu kvality

V předchozím textu bylo uvedeno 11 přístupů managementu, které jsou v současné době nejvíce využívány. Tyto jednotlivé přístupy ale můžeme rozdělit do tří základních koncepcí rozvoje systémů managementu kvality, kterými jsou:

1. koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů,
2. koncepce managementu kvality na bázi norem ISO a
3. koncepce managementu kvality na bázi TQM (Total Quality Management).

Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO a na bázi TQM jsou v dnešní době převažující a nejvíce se využívají.

1.4.1 Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů

Základní charakteristika současných odvětvových standardů: (Nenadál et al., 2008, s. 43)

- a) respektují požadavky normy ISO 9001:2008, ale přidávají k nim i mnoho dalších požadavků moderního managementu;
- b) jsou specifikovány pro konkrétní odvětví;
- c) nemají univerzální platnost pro všechna odvětví;
- d) vyžadují speciální postup certifikace (složitější než certifikace dle normy ISO 9001:2008);
- e) díky své náročnosti jsou respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích;
- f) některé v sobě zahrnují také požadavky na bezpečnost zaměstnanců a ochranu životního prostředí.

Z uvedené charakteristiky vyplývá, že koncepce spadá z hlediska své náročnosti mezi koncepci na bázi norem ISO a na bázi TQM. Je také historicky nejstarší a je zaměřena na normy konkretizované dle odvětví. Jako příklad si můžeme uvést Zásady správné výrobní praxe – z anglického GMP (Good Manufacturing Practice). (Nenadál et al., 2008, s. 42)

1.4.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

Normy ISO řady 9000 vznikly, protože bylo nutné sjednotit dokumentaci a postupy národních norem, které způsobovaly problémy tím, že vytvářely technické překážky obchodu. Jejich cílem bylo vytvořit jednotný systém mezinárodních norem s obecnou platností. (Tuček a Bobák, 2006, s. 161)

Z tohoto důvodu neobsahují normy ISO řady 9000 konkrétní způsoby, jak uplatňovat jednotlivé požadavky. Ponechávají dostatečnou volnost, aby si společnosti mohly přizpůsobit systém managementu kvality na podmínky své činnosti, a přitom splňovat požadavky, které normy ukládají. (Kožíšek a Stieberová, 2010, s. 131)

Základním charakteristickým rysem této koncepce je, že normy ISO řady 9000 mají generický (univerzální) charakter – jsou vhodné pro všechny typy společností (výrobní společnosti, podniky poskytující služby, organizace veřejného sektoru) a všechny velikosti společností (velké, malé i střední). (Nenadál et al., 2008, s. 44)

Normy ISO řady 9000, jako koncepce managementu kvality, jsou v České republice jednoznačně převládající. (Nenadál, 2001, s. 12)

1.4.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM (Total Quality Management)

Jako základní definici TQM jsem vybrala definici Ministerstva obchodu a průmyslu UK (United Kingdom), která TQM představuje jako: „takový způsob řízení, který vede ke zvýšení efektivity, pružnosti a schopnosti konkurence podnikání jako celku. Vztahuje se stejně na výrobu, jako na průmysl služeb. TQM se týká celé organizační struktury podniku, každého oddělení, každé činnosti a každého jednotlivce na každé úrovni. Má-li být organizace skutečně efektivní, musí každá její část správně spolupracovat, protože každá osoba a každá činnost ovlivňuje a je ovlivňována osobami a činnostmi dalšími“ (Fox a Gentle, 2001, s. 34).

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3 „Současné přístupy managementu kvality“, koncepci TQM můžeme rozdělit na 2 skupiny a těmi jsou kodifikované přístupy (ceny za jakost) a nekodifikované přístupy. V této kapitole se zaměříme na kodifikované přístupy a seznámíme se s nejnámějšími cenami za jakost, které se ve světě udělují. Ještě předtím bude ale zmíněno 8 hlavních principů TQM dle modelu excelence EFQM.

Hlavní principy TQM dle modelu excelence EFQM: (Nenadál, 2001, s. 13)

1. Orientace na zákazníka

- Nutnost zajistit maximální spokojenost zákazníka tím, že budeme znát jeho požadavky a budeme je plnit.

2. Vedení lidí a týmová práce

- Nutnost správně vést a motivovat zaměstnance a být jim příkladem, aby podávali maximální výkony a byli ztotožněni s firmou a jejími cíli.

3. Rozvoj a zapojení lidí

- Toto se týká především personálního managementu. Nutnost dále vzdělávat zaměstnance a rozvíjet jejich schopnosti ku prospěchu společnosti.

4. Orientace na procesy

- Posun od kvality výstupů ke kvalitě procesů. Jde o to, abychom identifikovali a definovali klíčové procesy společnosti, a na ty se poté zaměřili.

5. Odpovědnost vůči okolí

- Zahrnuje odpovědné chování podniku k lidem, přírodě, regionu, ve kterém působí a vlastně celému okolí.

6. Neustálé zlepšování

- Neustálé zlepšování by mělo být základním cílem všech společností, protože je to činnost, která posunuje společnost stále kupředu.

7. Měřitelnost výsledků

- Pokud chci něco efektivně řídit, musím to i měřit. Bez měření totiž nelze vytvářet hodnocení a nelze ani identifikovat změny, ať už k lepšímu nebo horšímu. Je nutné nastavit vyhovující způsoby měření a ty poté uplatňovat.

8. Partnerství s dodavateli

- Nutnost aplikace přístupu „win-win“. Je důležité si uvědomit, že můžeme dosáhnout mnohem lepších výsledků, pokud s dodavateli vytvoříme partnerství a nebudeme s nimi neustále soupeřit.

1.4.3.1 Model Demingovy ceny

Model Demingovy ceny vznikl v Japonsku v roce 1950 a jeho originální název je „Japan Quality Award“. Uděluje se od roku 1951 a jeho název je vyjádřením pocty W. E. Demingovy. (Veber et al., 2010, s. 232)

Tato cena, kterou uděluje Japonská společnost vědců a inženýrů JUSE je udělována organizacím i jednotlivcům. Těší se značné podpory japonské vlády a každoročně se o ni uchází stovky japonských podniků. Kromě japonských podniků a osobností se o ni mohou ucházet i zahraniční organizace a osobnosti, které mohou cenu taktéž obdržet. (Veber et al., 2010, s. 232-233)

1.4.3.2 Model ceny Malcolma Baldrige

Model ceny M. Baldrige vznikl v roce 1987 ve Spojených státech, kdy byl zároveň přijat federální zákon Kongresu Spojených států, který jej zajišťuje. Originální název ceny je „United States Malcolm Baldrige National Quality Award“ a má tři kategorie: (Veber et al., 2010, s. 233)

- 1) velké výrobní organizace,
- 2) malé výrobní organizace a
- 3) organizace služeb.

Cenu vždy uděluje prezident Spojených států. (Veber et al., 2010, s. 233)

1.4.3.3 Model excellence EFQM

„V roce 1988 byla na základě iniciativy 14 nejúspěšnějších evropských firem založena EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality), která na základě vlastních zkušeností a s přihlédnutím k japonským a americkým přístupům vytvořila model ceny za kvalitu pro evropské organizace. Model byl představen veřejnosti v roce 1991 a cena byla poprvé udělena v roce 1992.“ (Veber et al., 2010, s. 234)

Podobně jako cena Malcolma Baldrige je i model excellence EFQM rozdělen na tři kategorie, kterými jsou: (Veber et al., 2010, s. 234)

- 1) velké organizace,

- 2) malé a střední organizace a
- 3) veřejný sektor.

1.4.4 Porovnání modelu excelence EFQM a norem ISO řady 9000

Při porovnání přístupů k řízení kvality podle norem ISO řady 9000 a modelu excelence EFQM, zjistíme, že obsahují podobné zásady a kritéria. Zjistíme ale také, že jejich hlavní rozdíl spočívá v rozsahu požadavků. Zatímco normy ISO řady 9000 mohou být pro firmu vhodným začátkem, pokud řízení kvality teprve zavádí, tak model excelence EFQM je pro firmu vhodným pokračováním, pokud chce dělat něco víc, něco lepšího a hospodárnějšího. Normy ISO řady 9000 jsou tedy dobrou základnou a model excelence EFQM je zase dobrou nadstavbou. Nakonec je ještě vhodné dodat, že oba přístupy jsou deklarovány jako univerzální pro jakýkoliv typ podniku. (Tuček a Bobák, 2006, s. 177)

1.5 Národní politika podpory jakosti

„Národní politika podpory jakosti (NPPJ) je vládou ČR schválený souhrn záměrů, cílů, metod, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy s cílem zlepšení podmínek pro existenci českých subjektů v jednotném trhu Evropské unie a dosažení jejich konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích“ (Kožíšek a Stiebrová, 2010, s. 206).

NPPJ zajišťují dva orgány – Rada ČR pro jakost a Národní informační středisko pro podporu jakosti (NIS – PJ). Rada ČR pro jakost je koordinační, poradní a iniciační orgán vlády ČR pro realizaci NPPJ a jsou v ní zastoupeny všechny resorty, podnikatelská sdružení a svazy a nevládní organizace, které působí v oblasti jakosti. Národní informační středisko pro podporu jakosti je výkonným orgánem Rady ČR pro jakost a zároveň i jejím sekretariátem. (Kožíšek a Stiebrová, 2010, s. 206-207)

Cílem NPPJ je především, aby se jakost stala přirozenou součástí života společnosti na národní i nadnárodní úrovni tím, že pro to vytvoří vhodné prostředí. K tomu má stanovené určité kroky, které musí uskutečňovat. Mezi tyto kroky patří například optimalizace legislativy, rozvoj normalizace, metrologie a zkušebnictví, výchova, vzdělávání a rekvalifikace pracovníků – národní úroveň, a pak také dosažení konkurenceschopnosti českých výrobců

na světových trzích a vytvoření podmínek pro existenci subjektů na jednotném trhu EU – nadnárodní úroveň. (Kožíšek a Stiebrová, 2010, s. 207)

K Národní politice podpory jakosti patří samozřejmě i udílení a vyhlašování cen za jakost. V České republice máme těchto cen hned několik. Ty stěžejní, které garantuje Rada ČR pro jakost, si nyní uvedeme.

„Stěžejní akce organizované s garancí Rady pro jakost: (Kožíšek a Stiebrová, 2010, s. 208)

- Národní cena za design (Designcentrum Brno) – duben,
- ENVIRO 200. (CERT Kladno) – duben,
- JAKOST 200. (Dům techniky Ostrava) – květen-červen,
- Listopad – Měsíc kvality v ČR (NIS – PJ),
- Evropský týden kvality (ČSJ) – listopad,
- Národní cena ČR za jakost (Sdružení pro Cenu ČR za jakost) – listopad“.

Pokud bychom měli určit z výše uvedených akcí tu nejvýznamnější, byl by to Měsíc kvality v ČR v listopadu, kdy vlastně vyvrcholením této akce je udělení Národní ceny ČR za jakost a dalších ocenění. Národní cena ČR za jakost se předává na Pražském hradě v Týdnu kvality. (Kožíšek a Stiebrová, 2010, s. 208-209)

2 NORMY ISO ŘADY 9000

Normy ISO řady 9000 byly v předchozích kapitolách již zmíněny. Jsou nám známy základní informace a jejich charakteristika. Protože je tato práce zaměřena právě na zavádění normy ČSN EN ISO 9001:2009, která mezi normy ISO řady 9000 patří, je důležité, abychom se s těmito normami seznámili daleko lépe a podrobněji.

Nejdříve si představíme Mezinárodní organizaci pro standardizaci – ISO, která normy ISO vydává. Pokračovat budeme jednotlivými normami ISO řady 9000 a nezapomeneme ani na podpůrné normy, které rozvíjí některé prvky systému kvality nebo rozvádějí přístupy managementu kvality ve specifických podmínkách. Probereme i výhody a nevýhody norem ISO řady 9000 a nakonec podrobně rozebereme normu ČSN EN ISO 9000:2006 a ČSN EN ISO 9001:2009.

2.1 ISO – Mezinárodní organizace pro standardizaci

Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO byla založena 23. února 1947 a vznikla spojením dvou organizací, kterými byli ISA (International Federation of the National Standardizing Associations) – Mezinárodní federace národních normalizačních sdružení, založená v New Yorku v roce 1926 a UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee) – Výbor spojených národů pro koordinaci norem, založený v roce 1944. (International Organization for Standardization, 2011)

ISO je druhým označením, druhým jménem Mezinárodní organizace pro standardizaci, a ne jak bývá častým omylem zkratkou anglického názvu – International Organization for Standardization. Zakladatelé společnosti se totiž rozhodli, že Mezinárodní organizaci pro standardizaci dají ještě jedno krátké univerzální jméno z důvodu překladů do jiných jazyků, kdy by došlo k tomu, že by vzniklo mnoho odlišných zkratk (,,IOS“ v angličtině, ,,OIN“ ve francouzštině – Organisation internationale de normalisation). Tak vznikl název „ISO“ odvozený z řeckého slova „isos“, které znamená „stejný“. Takže ať už se bavíme o Mezinárodní organizaci pro standardizaci v kterékoliv zemi a v kterémkoliv jazyce, krátké jméno organizace zůstává pořád ISO. (International Organization for Standardization, 2011)

2.1.1 Činnost

ISO je největší světovou organizací, zabývající se vytvářením norem. Od roku 1947 až do dnes vydala více než 19 000 Mezinárodních norem (k 31. 12. 2011 to bylo 19 023). (International Organization for Standardization, 2011).

Kromě vytváření mezinárodních norem ISO se zabývá i tvorbou jiných druhů dokumentů: (Sdružení českých spotřebitelů, o. s., 2009)

- a) TS – technické specifikace,
- b) TR – technické zprávy,
- c) PAS – veřejně dostupné specifikace,
- d) TTA – dohody o technických trendech,
- e) IWA – dohody z pracovních konferencí průmyslu atd. ve všech oblastech kromě elektrotechniky.

Technické práce zabezpečuje 224 technických komisí (TC), 513 subkomisí (SC) a 2 516 pracovních skupin (WG). Na pracích technických komisí se lze podílet buď jako aktivní člen nebo jako pozorovatel. Aktivní členové – participating members (P-členové) mají povinnost účastnit se jednání a hlasovat k dokumentům. Pozorovatelé – observer members (O-členové) dostávají pracovní dokumenty a mají právo, nikoliv povinnost, účastnit se jednání a hlasovat. (Sdružení českých spotřebitelů, o. s., 2009)

2.1.2 Členství

V současnosti má Mezinárodní organizace pro standardizaci 163 členů – 110 řádných členů, 43 korespondenčních členů a 10 kandidátů na členství. (International Organization for Standardization, 2011)

Členové ISO jsou národní normalizační organizace, které zastupují normalizaci v dané zemi. Jejich povinností je: (Sdružení českých spotřebitelů, o. s., 2009)

- 1) informovat zainteresované orgány a organizace ve své zemi o nových normalizačních aktivitách,
- 2) zajišťovat za danou zemi jednotné stanovisko k předkládaným dokumentům a
- 3) finančně podporovat činnost ISO.

Zároveň mají také právo hlasovat a účastnit se prací v jakékoliv technické komisi, dále mohou být zvoleni do Rady ISO a jsou zastoupeni na Generálním zasedání ISO. (Sdružení českých spotřebitelů, o. s., 2009)

Česká republika je také členem Mezinárodní organizace pro standardizaci a od 1. 1. 2009 ji zastupuje ÚNMZ – Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ÚNMZ se podílí na vývoji norem a vydává normy v České republice. (International Organization for Standardization, 2011)

2.2 Normy ISO řady 9000

Víme už, že normy ISO řady 9000 jsou vhodné pro všechny typy a velikosti společností a poskytují dobrý základ pro firmy, které začínají s implementací managementu kvality a jeho řízením. Víme také, že v ČR jsou nejrozšířenější a ve světě i u nás běžně používané. Dokonce s postupem doby můžeme říct, že se běžně požadují v obchodním styku, jako určitá záruka kvality. Zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 totiž může být završeno certifikací. Zavedení této normy a splnění jejích požadavků si tak můžeme nechat ověřit nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem, který nám v případě, že jsme všechno splnili a správně provedli, vystaví certifikát. Tímto certifikátem poté můžeme dokládat existující a fungující systém managementu kvality jako určitou záruku kvality našich výrobků či služeb. (Nenadál et al., 2008, s. 44)

2.2.1 Jednotlivé normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 se zabývají systémem managementu kvality, jeho vypracováním a uplatňováním. Tato řada obsahuje tři jednotlivé normy: ČSN EN ISO 9000:2006, ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 9004:2010, přičemž každá z nich má jinou funkci. K těmto normám řadíme ještě i normu ČSN EN ISO 19 011:2003, která také patří do oblasti systémů managementu kvality a normy vhodně doplňuje. (Tuček a Bobák, 2006, s. 163)

2.2.1.1 ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

Tato norma obsahuje výklad základních principů a zásad managementu kvality a také výklad nejdůležitějších pojmů týkajících se kvality a jejího zabezpečování, a tudíž i vyskytujících se v ostatních dvou normách ISO řady 9000. (Veber et al., 2010, s. 75)

2.2.1.2 ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky

Právě podle této normy společnosti zavádí, udržují a hlavně také prověřují implementovaný systém kvality. Proto také bývá tato norma označována jako kritériální. Její požadavky totiž musí společnost splnit, pokud chce projít certifikací a tím prokázat úspěšné fungování systému managementu kvality. (Veber et al., 2010, s. 75)

2.2.1.3 ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality

Na rozdíl od předchozí normy není tato norma určena k certifikaci. Jejím účelem je poskytnout doporučení a návody, co dělat více a nad rámec normy ČSN EN ISO 9001:2009, aby společnost směřovala ke zvyšování své výkonnosti a zaměřovala svou pozornost nejen na zákazníky, ale i na další zainteresované strany. (Veber et al., 2010, s. 75)

2.2.1.4 ČSN EN ISO 19 011:2003 Směrnice pro auditování managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu

Tato norma, jak už vyplývá z jejího názvu, poskytuje návod pro auditování jak systému managementu kvality, tak systému environmentálního managementu.

2.2.1.5 Podpůrné normy

Podpůrnými normami chápeme ty normy, které buď rozvíjí některé prvky systému kvality, nebo normy, které rozvádějí přístupy managementu kvality ve specifických podmínkách. Tyto normy také nejsou určeny k certifikaci a jsou součástí skupiny norem ISO řady 10 000. Konkrétně jsou to normy: (Veber et al., 2010, s. 75-76)

- ČSN ISO 10 002:2005 Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích,
- ČSN ISO 10 005:2006 Systémy managementu kvality – Směrnice pro plány kvality,
- ČSN ISO 10 006:2004 Systémy managementu kvality – Směrnice pro management jakosti projektů,
- ČSN ISO 10 007:2004 Systémy managementu kvality – Směrnice managementu konfigurace,

- ČSN EN ISO 10 012:2003 Systémy managementu měření – Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení,
- ČSN ISO/TR 10 013:2002 Směrnice pro dokumentace systému managementu jakosti,
- ČSN ISO 10 014:2007 Management kvality – Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů,
- ČSN ISO 10 015:2001 Management jakosti – Směrnice pro výcvik,
- ČSN ISO/TR 10 017:2004 Návod k aplikaci statistických metod v ISO 9001:2000.

2.2.2 Výhody a nevýhody norem ISO řady 9000

Tak, jako spousta jiných koncepcí managementu mají i normy ISO řady 9000 své výhody a nevýhody.

Mezi výhody můžeme jednoznačně zařadit, že sjednotily názory na rozsah činností, prvků a požadavků v systémech kvality. Jsou také vodítkem pro vykonávání činností při zajišťování kvality. Tyto normy také vybudovaly určitý základ pro posuzování systému kvality a jejich požadavky na dokumentaci systémů kvality jsou prvním krokem pro to, aby firmy dosáhli pořádku v podnikovém prostředí.

Nevýhody naopak jsou, že normy ISO řady 9000 přinášejí značný nárůst administrativy, jak pro podniky, které tyto normy zavádí, tak pro nezávislé instituce, které prověřují systémy kvality. Vzniká také problém s tím, že společnosti zavádí systémy managementu kvality pouze „papírově“ a ve skutečnosti je nevykonávají tak, jak deklarují. K tomu přispívá i praxe certifikujících organizací, které se zajímají především o formální stránku a posuzování dokumentace. A poslední zde zmíněnou nevýhodou může být situace, kdy řídicí pracovníci chápou certifikaci společnosti, jako cíl podnikového snažení.

2.3 Norma ČSN EN ISO 9000:2006

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník, jak bylo uvedeno již dříve, popisuje základní principy systémů managementu kvality.

Tato norma se tedy týká: (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006)

- a) organizací, které se snaží získat výhody uplatňování systému managementu kvality,

- b) organizací, které se snaží získat důvěru, že jejich dodavatelé požadavky na produkty splní,
- c) uživatelů produktů,
- d) všech, kteří mají zájem na vzájemném pochopení terminologie používané v managementu kvality (např. dodavatelé, zákazníci, kompetentní orgány),
- e) všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které posuzují systém managementu kvality nebo provádějí jeho audit z hlediska shody s požadavky ISO 9001:2008 (např. auditoři, kompetentní orgány, certifikační/registrační orgány),
- f) všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které poskytují poradenství nebo školení/výcvik týkající se systému managementu kvality, který je vhodný pro tuto organizaci,
- g) zpracovatelů souvisících norem.

2.3.1 Zásady managementu kvality

V kapitole 1.4.3 „Koncepce managementu kvality na bázi TQM“ bylo uvedeno 8 hlavních principů TQM dle modelu excelence EFQM. U norem ISO řady 9000 je to podobné. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 také stanovuje 8 zásad managementu kvality.

Jsou to tyto zásady: (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

1. Zaměření na zákazníka,
2. Vedení a řízení lidí (vůdčí role),
3. Zapojení lidí,
4. Procesní přístup,
5. Systémový přístup k managementu,
6. Neustále zlepšování,
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Při porovnání 8 hlavních principů TQM dle modelu excelence EFQM a 8 zásad managementu kvality dle normy ISO 9000:2005, zjistíme, že se liší pouze v jediném bodě, a

tím je 5. bod. U koncepce TQM se mluví o odpovědnosti vůči okolí, kdežto u koncepce norem ISO je zmiňován systémový přístup k managementu. (Nenadál, 2001, s. 12)

Tento systémový přístup pro firmy znamená, že mají vzájemně související procesy řídit jako systém, a tím přispívat k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Následující dvě části normy ČSN EN ISO 9000:2006 můžeme označit za stěžejní. Tyto části jsou základní principy systémů kvality, kde jsou podrobněji vysvětleny body, které se vyskytují i v normě ČSN EN ISO 9001:2009, a definice, kde jsou vysvětleny základní termíny, se kterými se budeme při budování systému managementu kvality dále setkávat.

2.3.2 Základní principy systémů managementu kvality

Tato část normy obsahuje 12 základních principů managementu kvality. S naprostou většinou z nich se setkáme v normě ČSN EN ISO 9001:2009 a při zavádění jejích požadavků do zvolené společnosti. Proto se jimi nebudeme teď podrobně zabývat, ale pouze si je uvedeme.

12 základních principů managementu kvality: (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006)

- odůvodněním systémů managementu kvality,
- požadavky na systém managementu kvality a požadavky na produkty,
- přístupem k systémům managementu kvality,
- procesním přístupem,
- politikou kvality a cíli kvality,
- role vrcholového vedení v rámci systému managementu kvality,
- dokumentace,
- hodnocení systémů managementu kvality,
- neustálé zlepšování,
- role statistických metod,
- systémy managementu kvality a systémy managementu zaměřené na jiné oblasti,

- vztahy mezi systémy managementu kvality a modely úspěšnosti.

2.3.3 Definice a termíny

Definice a termíny jsou rozděleny do 10 kapitol, podle toho, čeho se týkají. Z každé kapitoly jsou vybrány základní pojmy, které je nutné znát, a které se budou objevovat i v dalším textu.

2.3.3.1 *Kvalita*

Produkt

- „výsledek procesu“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Proces

- „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Spokojenost zákazníka

- „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Způsobilost

- „schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.2 *Management*

Politika kvality

- „celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Cíl kvality

- „něco, oč se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Plánování kvality

- „část managementu kvality zaměřená na stanovení cílů kvality a na specifikování procesů nezbytných pro provoz a souvisejících zdrojů pro splnění cílů kvality“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Neustálé zlepšování

- „opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.3 Organizace

Organizace

- „skupina osob a vybavení s uspořádáním odpovědností, pravomocí a vztahů“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Infrastruktura

- „systém vybavení, zařízení a služeb potřebných pro provoz organizace“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Zainteresovaná strana

- „osoba nebo skupina, která má zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.4 Proces a produkt

Projekt

- „jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.5 Charakteristika

Spolehlivost

- „souhrnný termín používaný pro popis pohotovosti a faktorů, které ji ovlivňují: bezporuchovost, udržovatelnost a zajištěnost údržby“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.6 Shoda

Shoda

- „splnění požadavku“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Preventivní opatření

- „opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Opatření k nápravě

- „opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.7 Dokumentace

Dokument

- „informace na podpůrném médiu“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Specifikace

- „dokument, v němž jsou stanoveny požadavky“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Příručka kvality

- „dokument, v němž je specifikován systém managementu kvality organizace“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Plán kvality

- „dokument, v němž je specifikováno, které postupy a související zdroje se musí pro specifický projekt, produkt, proces nebo smlouvu použít, kdo je používá a kdy se používají“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Záznam

- „dokument, v němž jsou uvedeny dosažené výsledky nebo v němž se poskytují důkazy o provedených činnostech“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.8 Zkoumání

Objektivní důkaz

- „údaje dokládající existenci nebo pravdivost něčeho“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.9 Audit

Audit

- „systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Kritéria auditu

- „soubor dílčích politik, postupů nebo požadavků používaných jako základ“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Důkaz auditu

- „záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.3.3.10 Procesy měření managementu kvality

Systém managementu měření

- „soubor vzájemně souvisejících a vzájemně působících prvků potřebných k dosažení metrologické konfirmace a neustálé řízení procesů měření“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

Metrologická konfirmace

- „soubor úkonů požadovaných pro zajištění toho, aby měřicí vybavení bylo ve shodě s požadavky na jeho zamýšlené použití“ (ČSN EN ISO 9000:2006, 2006).

2.4 Norma ČSN EN ISO 9001:2009

ČSN EN ISO 9001:2009 „Systémy managementu kvality – Požadavky“ je normou, která je určena k certifikaci. Splnění požadavků stanovených touto normou je nezbytné pro získání certifikátu, kterým se později může firma prokazovat.

Požadavky norma přehledně dělí do 8 kapitol: (ČSN EN ISO 9001:2009, 2009)

1. Předmět
2. Citované normativní dokumenty
3. Termíny a definice
4. Systém managementu kvality
5. Odpovědnost managementu
6. Management zdrojů
7. Realizace produktu
8. Měření, analýza a zlepšování.

Tyto kapitoly budou nyní stručně popsány a charakterizovány.

2.4.1 Předmět

Norma stanovuje, pro koho je určena a vymezuje rozsah systému managementu kvality. Zmiňuje, že je možné vyloučit požadavky kapitoly 7, pokud nemají vliv na schopnost nebo odpovědnost organizace poskytovat produkt dle požadavků zákazníků, zákonů a předpisů.

2.4.2 Citované normativní dokumenty

U citovaných normativních dokumentů je uvedena norma ČSN EN ISO 9000:2006, která je nezbytná pro správné použití kritériální normy.

2.4.3 Termíny a definice

Je stanoveno, že pro účely této normy platí termíny a definice uvedené v normě ČSN EN ISO 9000:2006. A že termín „produkt“ může znamenat jak „službu“, tak i „výrobek“.

2.4.4 Systém managementu kvality

Tato kapitola „vytváří procesní a administrativní rámec celého systému managementu kvality, když vyžaduje, aby byly v organizaci definovány procesy a aby byl celý systém vhodně dokumentován“ (Nenadál et al., 2008, s. 46).

U procesů je nutné, aby byly nejdříve identifikovány, poté musí být určena jejich vzájemná návaznost a působení, a v neposlední řadě se také musí stanovit kritéria pro jejich řízení a zajistit zdroje pro jejich fungování. Je také nutné, aby byly procesy monitorovány a následně vyhodnocovány. Tyto činnosti by měly vést k neustálému zlepšování těchto procesů.

Systém managementu kvality stanovuje jasné požadavky na vytvoření dokumentace a systému řízení dokumentace. Nejprve musí vzniknout (pokud ještě neexistují) prohlášení o politice kvality a cílech kvality, příručka kvality a ostatní dokumenty, včetně záznamů, které jsou nutné pro efektivní plánování, fungování a řízení procesů. Dále musí být tyto dokumenty vhodně schvalovány, přezkoumávány, musí v nich být uváděny případné změny a musí být vždy aktuální. Je nutné, aby tyto dokumenty měli ti pracovníci, kteří je potřebují a aby tyto dokumenty byly na všech důležitých místech. Dokumenty musí být snadno identifikovatelné a snadno čitelné. Kromě interní dokumentace je třeba řídit i externí dokumentaci, která je nutná pro chod společnosti.

2.4.5 Odpovědnost managementu

Norma určuje, že vrcholové vedení musí prokazovat svou aktivitu a angažovanost v rámci systému managementu kvality prostřednictvím: (ČSN EN ISO 9001:2009, 2009)

- a) komunikace v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,
- b) stanovování politiky kvality,
- c) zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality,
- d) přezkoumávání systému managementu a

e) zajišťování dostupných zdrojů.

První bod, kterým musí vrcholové vedení prokazovat svou aktivitu a angažovanost, stanovuje, že vedení musí dbát na to, aby byly zjišťovány požadavky zákazníků a následně byly také plněny.

Druhý bod vyjadřuje skutečnost, že vedení musí sestavovat politiku kvality takovým způsobem, aby odpovídala záměrům společnosti, aby neopomínala závazek k neustálému zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, byla každému ve společnosti známa a byla také správně pochopena. Politika kvality musí poskytovat rámec pro stanovování cílů kvality a musí být i přezkoumávána kvůli neustálé vhodnosti.

Třetím bodem je určeno, že napříč organizací musí být stanoveny cíle kvality, které budou v souladu s politikou kvality a budou měřitelné.

Čtvrtým bodem norma stanovuje povinnost přezkoumávání systému managementu. Toto přezkoumávání má určené vstupy i výstupy, konkrétně informace, rozhodnutí a opatření, které musí obsahovat.

V posledním bodu se objevuje požadavek na to, aby všichni ve společnosti měli určeny své odpovědnosti a pravomoci. Dále je zde zmíněna funkce představitele managementu, který má za úkol především činnosti, týkající se systému managementu kvality a vytvoření ideálních komunikačních cest v rámci organizace.

2.4.6 Management zdrojů

Management zdrojů obsahuje tři oblasti: lidské zdroje, infrastrukturu a pracovní prostředí. U lidských zdrojů – pracovníků je jasně zadán požadavek na jejich kompetentnost, kterou musí zaměstnavatel zajišťovat, pomocí pravidelných výcviků a školení. Je nutností, aby o těchto provedených školeních, vzdělávání atd. byly vedeny záznamy.

Organizace má povinnost určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu, která je nezbytná pro její činnost. Infrastruktura, podobně jako lidé, musí splňovat určité parametry, ovšem v tomto případě technické. Infrastruktura musí být udržována tak, aby byla schopná provozu.

Poslední oblastí je pracovní prostředí, které musí organizace taktéž určovat a řídit.

2.4.7 Realizace produktu

Kapitola realizace produktu je rozdělena na více podkapitol podle toho, čeho konkrétně se týká. Postupně se tedy seznámíme s procesy, týkajícími se zákazníka, návrhem a vývojem, nákupem, výrobou a poskytováním služeb a řízením monitorovacího a měřicího zařízení.

U procesů, týkajících se zákazníka, je nutné, aby organizace určila požadavky zákazníků, požadavky, které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití (pokud je známo), dále požadavky zákonů a předpisů a požadavky, které jsou určeny organizací jako potřebné. Všechny tyto požadavky, týkající se produktu, musí organizace následně přezkoumat a stanovit, zda může daný závazek přijmout, nebo ho musí odmítnout. Výsledky daného přezkoumání pak musí vést v podobě záznamů. V rámci všech procesů, týkajících se zákazníka, musí organizace také stanovit komunikační cesty a způsoby komunikace se zákazníky.

Návrh a vývoj je proces, který musí organizace podrobně plánovat. Musí naplánovat etapy návrhu a vývoje, musí určit přezkoumání, ověřování a validaci, které budou odpovídat dané etapě vývoje, a samozřejmě musí stanovit i odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.

Proces nákupu může velmi zásadně ovlivňovat celkový produkt, který organizace vytváří. Proto jsou stanovena pravidla, jak minimalizovat všechna rizika, která by se mohla vyskytnout. Tato pravidla jsou ve formě požadavků, které určují, že organizace musí hodnotit své dodavatele na základě kritérií, které si stanoví a způsobem jakým si stanoví. Tato hodnocení poté musí probíhat pravidelně a podle nich by měla organizace následně vybírat své dodavatele. Norma dále uvádí, že je nutné, aby organizace také určitým způsobem ověřovala nakupované produkty.

Výroba a poskytování služeb musí být jako procesy validovány. Jde o to, aby se v případě, kdy výsledný produkt nelze ověřit, zajišťovala kvalita validací těchto procesů. Produkt musí být také snadno identifikovatelný a sledovatelný. V případě, že zákazník svěří organizaci majetek, který má být použitý v souvislosti s produktem nebo má být začleněn do produktu, musí se o něj organizace postarat. Musí ho identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat. Pokud tento majetek není vhodný k použití, musí to organizace zákazníkovi sdělit a vytvořit a udržovat o tom záznamy. Posledním požadavkem v rámci procesů výroby a poskytování služeb je povinnost uchovávat produkt tak, aby nedošlo k jeho poškození a nebyla narušena jeho shoda s požadavky.

Poslední oblastí je řízení monitorovacího a měřicího zařízení. Požadavek určuje, že měřicí zařízení musí být ve specifikovaných intervalech kalibrováno, ověřováno, nebo případně obojí, musí být také jasně identifikováno, aby bylo možné určit stav kalibrace, a musí být chráněno při používání, údržbě a skladování tak, aby nedošlo ke znehodnocení. Organizace musí vést záznamy o výsledcích kalibrací a ověřování.

2.4.8 Měření, analýza a zlepšování

I poslední kapitola, podobně jako předcházející, je tvořena z několika částí, kterými jsou: monitorování a měření, řízení neshodného produktu, analýza dat a zlepšování.

Organizace musí monitorovat a měřit spokojenost zákazníka, musí provádět interní audity a musí monitorovat a měřit procesy a produkt. U měření a monitorování spokojenosti zákazníka norma stanovuje, že společnost musí získávat informace o tom, zda splnila jeho požadavky – způsob ale již nechává na ní. Co se týká interních auditů, je nutné, aby organizace v plánovaných intervalech tyto audity prováděla. Pro interní audity musí být také vytvořen dokumentovaný postup a musí být vytvářeny a uchovávány záznamy o výsledcích. V případě, že jsou při auditu zjištěny neshody, organizace musí bez průtahů provést nápravy a nápravná opatření, aby byly zjištěné neshody a jejich příčiny odstraněny. Monitorování a měření procesů spočívá v tom, že jsou stanovena určitá kritéria a výsledky, kterých musí procesy dosahovat. Pokud se tak nestane, je nutné provést nápravná opatření. Tak jako procesy, musí organizace sledovat i produkt, aby si ověřila, zda byly dané požadavky na něj splněny. To samozřejmě musí provádět v příslušných etapách a vést důkazy o shodě s přijímacími kritérii. V takovýchto záznamech pak musí být uvedena osoba (osoby), která schválila dodání produktu zákazníkovi.

Řízení neshodného produktu spočívá v tom, že organizace musí takovýto produkt identifikovat a řídit tak, aby nemohlo dojít k jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. K tomuto může použít některý z následujících postupů. Organizace buď přijme opatření, aby byla na produktu odstraněna neshoda, nebo ho schválí a udělí mu výjimku. Může také ještě učinit opatření, aby nedošlo k jeho použití nebo aplikaci. V případě, že již dodávání nebo používání začalo, je nutné učinit vhodná opatření.

Analýza dat je nezbytná z důvodu, že jí organizace prokazuje vhodnost a efektivnost systému managementu kvality. Na základě zjištěných dat navíc může uskutečňovat neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality. Mezi data, která je nutné shromaž-

dřovat, patří spokojenost zákazníka, shoda s požadavky na produkt, charakteristika a trendy procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření a dodavatelů.

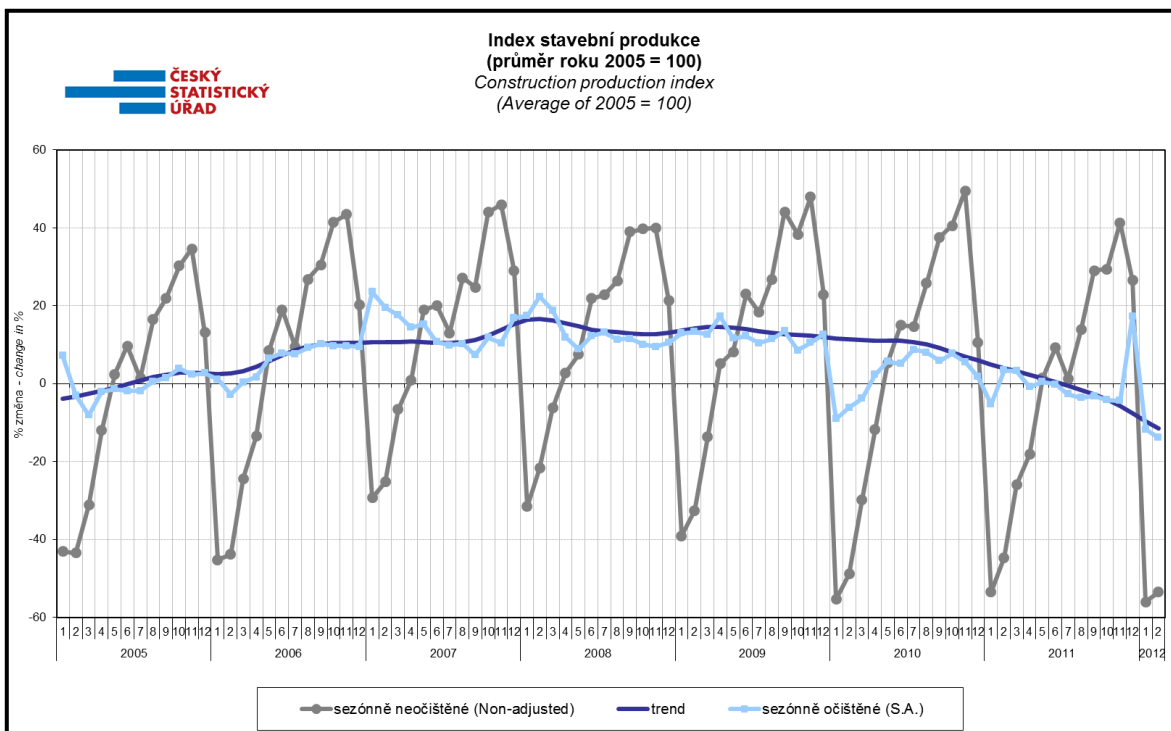
Posledním požadavkem normy je zlepšování, neustále zlepšování. „Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu kvality prostřednictvím využívání politiky kvality, cílů kvality, výsledů auditů, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání systému managementu“ (ČSN EN ISO 9001:2009, 2009). U preventivních a nápravných opatření je nutné vytvořit dokumentovaný postup, který bude začínat určováním potenciálních neshod nebo přezkoumáním neshod a určováním příčin. Dále bude pokračovat vyhodnocováním potřeb opatření a implementací těchto opatření, o kterých budou vedeny záznamy. A nakonec bude přezkoumávána efektivnost provedených preventivních nebo nápravných opatření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ STAVEBNICTVÍ

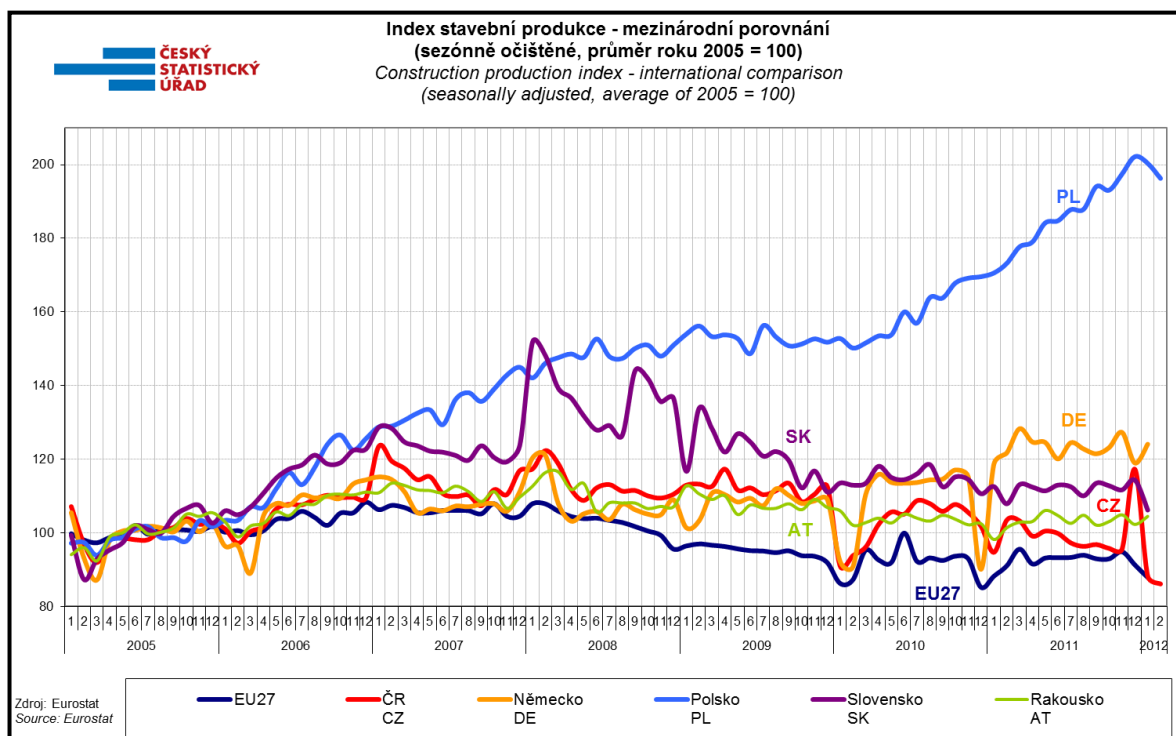
Odvětví stavebnictví v roce 2011 zaznamenalo opět meziroční pokles ve výši 3,5 %. Toto odvětví se celý rok potýkalo s úbytkem stavebních zakázek a nedostatečnou poptávkou. Stavebnictví totiž tak, jako jiné odvětví negativně ovlivnila ekonomická krize, která se v ČR projevila na konci roku 2008 a začátku roku 2009, kdy přišel zlom a nadále ho negativně ovlivňují úsporná opatření a snižování vládních výdajů. (Český statistický úřad, 2012)

Následující graf nám ukazuje vývoj indexu stavební produkce od roku 2005 do prvních dvou měsíců roku 2012, kde můžeme vidět, že má klesající trend.



Obrázek 1. Vývoj indexu stavební produkce od roku 2005 do února roku 2012 (Český statistický úřad, 2012)

Nejenom v České republice, ale také v Evropě stavebnictví jako celek stagnuje. Situace v různých státech se ale výrazně liší. Například Polsko a Německo dosahují nadprůměrných hodnot na rozdíl od České republiky a Slovenska, jak znázorňuje graf uvedený níže.

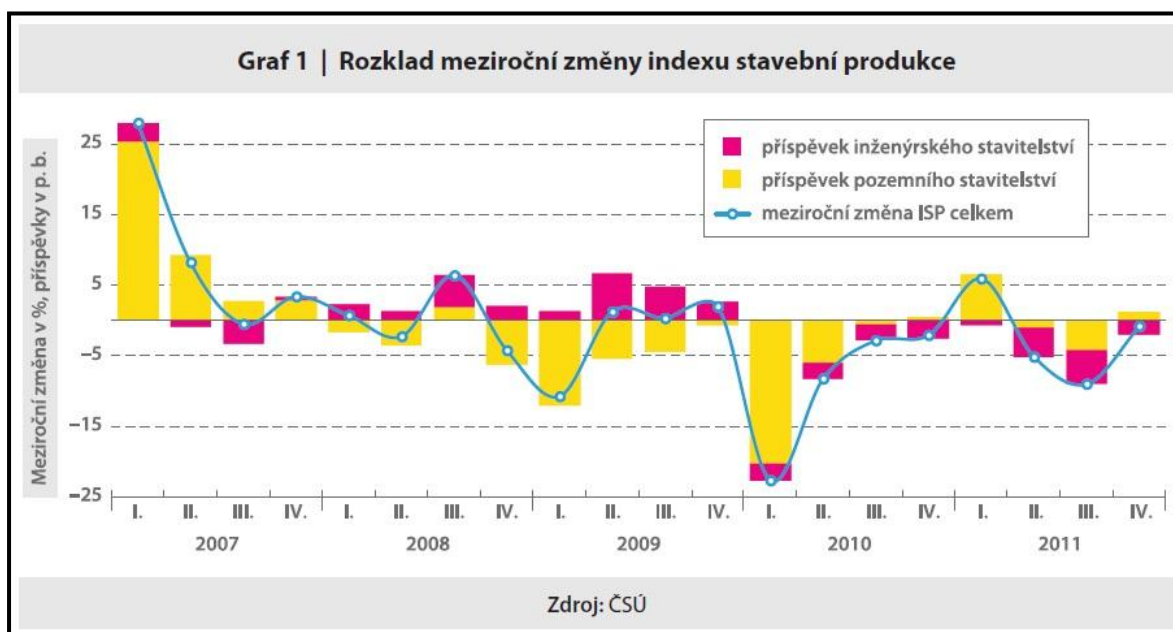


Obrázek 2. Vývoj indexu stavební produkce od roku 2005 do února roku 2012 – mezinárodní porovnání (Český statistický úřad, 2012)

3.1 Pozemní a inženýrské stavitelství

Stavebnictví jako celek bylo již charakterizováno a byl uveden jeho vývoj. Pokud ale chceme dosáhnout přesnější interpretace výsledků jednotlivých statistik a vývoje, je vhodné odvětví stavebnictví rozdělit na pozemní a inženýrské stavitelství, protože nedosahují stejných hodnot a nemají ani zcela totožný vývoj.

Meziroční pokles sice postihl pozemní i inženýrské stavitelství, ale vývoj v předchozích letech se u obou liší. Zatímco inženýrské stavitelství se díky evropským prostředkům drželo na vysoké úrovni ještě i v roce 2009 a začalo klesat až počátkem roku 2010, pozemní stavitelství zažilo vrchol na přelomu let 2007 a 2008 a klesat pak začalo již v průběhu roku 2008. Je to patrné i z následujícího grafu. (Český statistický úřad, 2012)



Obrázek 3. Rozklad meziroční změny indexu stavební produkce od roku 2007 do roku 2011 (Český statistický úřad, 2012)

3.2 Aktuální údaje ze stavebnictví za únor 2012

Statistika z února 2012 nám ukazuje, jaká je aktuální situace ve stavebnictví, kdy se zaměříme především na ukazatele, kterými jsou stavební produkce, průměrný evidenční počet zaměstnanců, počet vydaných stavebních povolení, počet zahájených bytů a počet dokončených bytů.

Důležitým faktorem, který celý tento měsíc ovlivnil, bylo nepříznivé počasí. Extrémně nízké teploty stavebnictví nepřejí, a tak bylo mnoho prací přerušeno a pozastaveno, což se negativně projevilo na zmiňovaných ukazatelích. (Český statistický úřad, 2012)

Stavební produkce klesla v únoru 2012 meziročně reálně o 16 %. Konkrétně produkce pozemního stavitelství o 11,3 % (tj. 8,4 procentního bodu) a produkce inženýrského stavitelství o 30,2 % (tj. 7,6 procentního bodu). (Český statistický úřad, 2012)

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se meziročně snížil o 4,6 %. (Český statistický úřad, 2012)

Počet vydaných stavebních povolení meziročně klesl o 4,9 % – bylo jich vydáno 6774. (Český statistický úřad, 2012)

Počet zahájených bytů se taktéž meziročně snížil o 11,9 % a činil 1845 bytů. (Český statistický úřad, 2012)

A poslední ukazatel, kterým je počet dokončených bytů, meziročně poklesl o 2,2 % a dosáhl hodnoty 2091 bytů. (Český statistický úřad, 2012)

3.3 Zařazení odvětví stavebnictví do CZ - NACE

Odvětví stavebnictví patří dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce F – stavebnictví. Sekci stavebnictví tvoří 3 oddíly, kterými jsou: oddíl 41 – výstavba budov, oddíl 42 – inženýrská díla a oddíl 43 – specializované stavební činnosti v případě, kdy představují pouze část z celkového stavebního procesu. Tyto oddíly se pak ještě dělí na skupiny, které se dále dělí na třídy. (Český statistický úřad, 2012)

3.3.1 Přehled činností firmy Ladislav Kozubík dle CZ - NACE

Vzhledem k velkému rozsahu činností společnost Ladislav Kozubík vykonává práce obsažené v oddílu 41, 42 i 43, kterými jsou: (Český statistický úřad, 2012)

Skupina: 41.2 Výstavba bytových a nebytových prostor

Třída: 41.20 Výstavba bytových a nebytových budov

Skupina: 42.1 Výstavba silnic a železnic

Třída: 42.11 Výstavba silnic a dálnic

Skupina: 42.2 Výstavba inženýrských sítí

Třída: 42.21 Výstavba inženýrských sítí pro kapaliny a plyny

Skupina: 43.1 Demolice a příprava stavenišť

Třída: 43.11 Demolice

Třída: 43.12 Příprava stavenišť

Třída: 43.13 Průzkumné vrtné práce

Skupina: 43.9 Ostatní specializované stavební činnosti

Třída: 43.99 Ostatní specializované stavební činnosti j. n.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY LADISLAV KOZUBÍK

V teoretické části jsme si představili a seznámili se s problematikou systémů managementu kvality, zejména tedy se systémy managementu kvality dle norem ISO řady 9000 – konkrétně ČSN EN ISO 9000:2006 a ČSN EN ISO 9001:2009. Poslední jmenovaná norma bude zavedena do firmy Ladislav Kozubík jako systém managementu kvality.

V této části se podrobně seznámíme se společností Ladislav Kozubík a uvedeme i důvody, které vedení firmy vedlo k rozhodnutí o zavedení této normy. Je totiž zcela zřejmé, že bez dobré znalosti společnosti nelze normu úspěšně zavést.

4.1 Základní údaje a historie firmy

Společnost Ladislav Kozubík je malou firmou, jež se orientuje na odvětví stavebnictví. Vznikla již v roce 1991 a od té doby se neustále rozvíjí a rozšiřuje, jak z hlediska velikosti společnosti, tak z hlediska prováděných činností.

4.1.1 Název firmy a právní forma

Název firmy: Ladislav Kozubík

Právní forma: Fyzická osoba zapsaná v živnostenském rejstříku

4.1.2 Historie firmy Ladislav Kozubík

Společnost Ladislav Kozubík vznikla již v roce 1991 se zaměřením na zemní práce spojené s údržbou silnic. V té době společnost představoval pouze jeden člověk a tím byl její majitel a zakladatel Ladislav Kozubík.

V roce 1992 firma přijala prvního zaměstnance a začala provádět i stavební práce na zakládání staveb. Ve svých začátcích firma neprováděla vlastní zakázky, ale fungovala jako subdodavatel stavebních prací pro jiné stavební firmy.

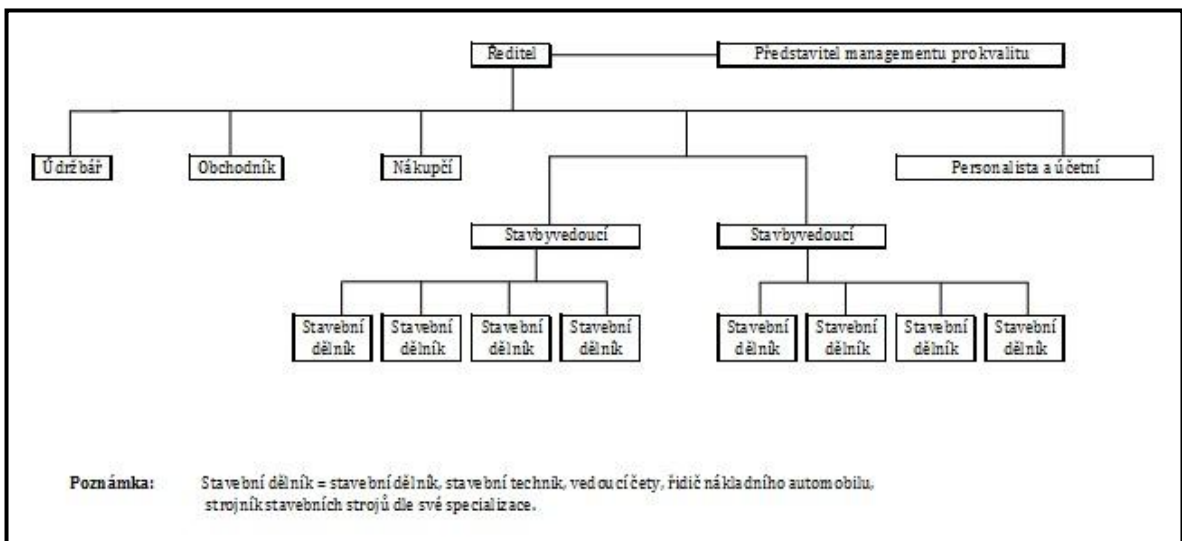
Postupem času, jak začalo zakázek přibývat, se rozšiřoval i pracovní tým a společnost zaměstnávala více lidí. Kolem roku 1997 začala firma provádět samostatně drobné stavební akce, tedy už ne jako subdodavatel, ale pod vlastním jménem. Většinou se jednalo o dopravní stavby – místní komunikace, mostní konstrukce atd. V této době společnost prováděla své práce především ve svém okolí, tedy na Zlínsku.

Následující roky společnost neustále rozšiřovala své činnosti a dostávala také větší zakázky. Mezi její činnosti patřily stavby kanalizačních řádů a trubních vedení, vodohospodářské stavby, stavby opěrných zdí z různých materiálů, bytové výstavby a zvláště pak provádění základových a zdících konstrukcí.

V letech 2000 - 2005, kdy již společnost dostávala velké zakázky, začalo vedení společnosti uvažovat o specializaci, na kterou by se měla více zaměřit. Nakonec se rozhodla pro zaměření na zvláštní zakládání staveb a stavbu studní. A následně přidala i specializaci na stavbu protihlukových stěn. Postupně s přicházejícími velkými zakázkami se také rozšířilo působíště firmy na celou Českou republiku a dokonce i zahraničí – Slovensko.

4.1.3 Organizační struktura

Funkční organizační struktura společnosti Ladislav Kozubík:



Obrázek 4. Organizační struktura společnosti Ladislav Kozubík (Vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti je velmi jednoduchá a i díky nízkému počtu zaměstnanců dochází k tomu, že jeden člověk vykonává ve společnosti více funkcí. Například ředitel, kromě své funkce ředitele, vykonává i funkci obchodníka a nákupčího.

Můžeme si také všimnout, že obsahuje pouze tři úrovně, takže můžeme hovořit o ploché organizační struktuře – ředitel je nadřazený všem zaměstnancům a stavbyvedoucí jsou nadřazení stavebním dělníkům.

4.1.4 Hlavní předmět činnosti

Stavební společnost Ladislav Kozubík se zabývá stavebními a zemními pracemi. Má velmi široký rozsah prací, od provádění drobných oprav a údržbových prací, přes stavby kanalizačních řádů a trubních vedení, stavbu studní, řešení problémů stability objektů až po zvláštní zakládání staveb (pilotáže) a stavbu protihlukových stěn.

V současnosti se firma zaměřuje především na stavbu protihlukových stěn, dopravní stavby, zvláštní zakládání staveb a stavbu studní.

4.1.5 Způsob řízení společnosti Ladislav Kozubík

Společnost Ladislav Kozubík řídí již od jejího vzniku její majitel a zároveň i ředitel Ladislav Kozubík, který ve firmě vykonává mnoho činností. Zajišťuje firmě zakázky, rozhoduje o jejich přijetí nebo zamítnutí, jedná s klienty, uzavírá smlouvy a zabezpečuje chod firmy. Dále také provádí kontroly na stavbách, přiděluje zaměstnancům práci, a pokud je potřeba, tak i sám na stavbách pracuje. Vykonává tedy především organizační činnost a zastává funkci ředitele, obchodníka, nákupčího, stavbyvedoucího i stavebního dělníka (řidiče, strojníka).

Personální činnosti a účetnictví pak zajišťují personalistka a účetní, které zabezpečují i ostatní administrativní činnosti.

Zákazníky objednané a dohodnuté práce vykonávají stavební dělníci, které vedou stavbyvedoucí. Za funkčnost a způsobilost jednotlivých zařízení odpovídá údržbář.

4.1.6 Zaměstnanci

Společnost Ladislav Kozubík k datu 15. března 2012 zaměstnávala 9 pracovníků. Podobně jako u ostatních stavebních společností ale není počet zaměstnanců ve firmě stálý. Je to způsobeno především sezónností stavebních prací. Stavební práce se totiž uskutečňují především na jaře, v létě a na podzim. V zimě je práce o poznání méně, i když vše závisí také hlavně na počasí daného roku a období. Proto je u stavebních společností běžné, že zatímco například v létě přijímají nové zaměstnance a brigádníky, protože je práce hodně, v zimě musejí pracovníky naopak propouštět, protože pro ně nemají práci.

Společnost Ladislav Kozubík tedy běžně přes rok zaměstnává kolem 10 zaměstnanců a v zimě zaměstnává okolo 5 zaměstnanců. Tito pracovníci, kteří ve firmě zůstávají, se poté

věnují především údržbě a opravám strojů – připravují je na začátek sezóny a podle počasí provádí i odklizení sněhu v areálech různých společností nebo na územích a pozemcích okolních obcí (například Bohuslavice u Zlína a Březnice).

4.1.7 Současná podoba firmy Ladislav Kozubík

V současnosti působí společnost Ladislav Kozubík na trhu stavebnictví již přes 20 let. Za tuto dobu se jí podařilo vybudovat silnou pozici na svém trhu. Je známá a provádí zakázky po celé České republice a dokonce i na Slovensku.

Díky své specializaci na zvláštní zakládání staveb a stavbu protihlukových stěn, které přispůsobuje i své vybavení a stroje, získává velmi výhodné postavení, protože jí může jen málo firem konkurovat. Obzvlášť díky vylepšením, která jí v této činnosti velmi pomáhají, může nabízet opravdu velmi specializované a kvalitní práce.

4.2 Podnikatelská strategie

Základními myšlenkami podnikatelské strategie společnosti Ladislav Kozubík jsou budování a kvalita - kvalita prováděných prací, kvalifikovaní zaměstnanci, budování firemního zázemí, strojového parku a prosperující firmy. A právě tyto myšlenky jsou dále formulovány do poslání, filozofie, vize a strategie společnosti.

4.2.1 Poslání firmy

Posláním firmy je vytvářet dobré pracovní podmínky a dávat lidem práci. Svou práci provádět rychle a kvalitně a tím uspokojovat své zákazníky.

4.2.2 Filosofie podnikání

Postupně zbudovat firmu a kvalitní zázemí.

4.2.3 Vize firmy

Vybudovat prosperující firmu, kvalitní zázemí a vytvořit dobré pracovní podmínky pro zaměstnance. Vychovávat kvalifikované pracovníky a uspokojovat zákazníky kvalitně odvedenou prací. Dosáhnout plné strojové vybavenosti a být v předstihu před konkurencí.

4.2.4 Strategie firmy

Vychovávat vlastní pracovníky, vzdělávat je a doplňovat jejich kvalifikaci. Sledovat a využívat nové technologie a doplňovat strojový park.

4.3 SWOT analýza

Pro zmapování interního a externího prostředí společnosti Ladislav Kozubík byla zvolena jako nejlepší prostředek SWOT analýza.

SWOT analýza, jak již napovídá sám její název, je analýzou silných stránek (S = strengths), slabých stránek (W = weaknesses), příležitostí (O = opportunities) a hrozeb (T = threats). Tato analýza pomáhá firmě získat obraz jak o interním prostředí ve firmě, tak o jejím externím prostředí, kde interní prostředí představují silné a slabé stránky a externí prostředí příležitosti a hrozby. Na základě zjištěných skutečností pak může firma vytvářet svou strategii, plánovat, efektivně řídit a směřovat svou činnost.

Obsah a výsledky SWOT analýzy společnosti Ladislav Kozubík jsou popsány dále.

4.3.1 Silné stránky

- rychlost a kvalita prováděných prací
- vzdělávání zaměstnanců
- schopnost pracovat ve ztížených podmínkách
- velký rozsah prací, které je firma schopna provádět
- vlastní oprava a údržba strojů
- dobré jméno firmy u zadavatelů zakázek
- speciální technické vybavení, které firma používá

4.3.2 Slabé stránky

- téměř žádná propagace firmy
- nedostatek finančního kapitálu
- při dané velikosti firmy si firma musí vybírat, kterou zakázku přijme a kterou ne, protože má pouze omezené kapacity zaměstnanců a strojů, oproti velkým firmám

- starší vozový park
- chybějící systém řízení kvality

4.3.3 Příležitosti

- poptávka po specializovaných pracích v oboru
- vývoj nových technologií
- možnost získat zakázky na opravy a údržbu silnic
- snazší přístup na zahraniční trhy
- zvyšování životní úrovně
- posilování obecné konkurenceschopnosti ČR
- snižování úrokových sazeb – levnější půjčky a úvěry
- změna legislativy

4.3.4 Hrozby

- úbytek vládních výdajů – úbytek veřejných zakázek
- zdražování pohonných hmot
- málo kvalitních a kvalifikovaných pracovních sil v oboru (např. kvůli ceně profesního řidičského průkazu)
- stárnutí populace
- nepřízeň klimatických podmínek (např. dlouhé zimy, deštivé počasí)
- malá porodnost ve vyspělých státech
- zvyšování cen vstupních materiálů
- zvyšování inflace

4.3.5 Matematický model

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byl zvolen matematický model, který poskytuje číselné vyjádření jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb. Nejsou v něm uve-

deny úplně všechny výše vyjmenované slabé a silné stránky, příležitosti i hrozby, ale pouze ty, které byly shledány pro firmu jako kritické.

Tabulka 2. Matematický model SWOT analýzy společnosti Ladislav Kozubík (Vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI				HROZBY				+	-
	Poptávka po specializovaných pracích	Nové technologie	Přístup na zahraniční trhy	Posilování konkurenceschopnosti ČR	Zdražování pohonných hmot	Málo kvalifikovaných prac. sil v oboru	Nepříznivé klimatické podmínky	Zvyšování cen vstupních materiálů		
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY										
Rychlost a kvalita práce	0	+	0	+	0	-	-	-	2	3
Vzdělávání zaměstnanců	+	+	+	+	0	-	0	0	4	1
Práce ve ztížených podmínkách	+	+	0	0	0	-	-	0	2	2
Speciální technické vybavení	+	+	0	+	-	-	-	-	3	4
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY										
Téměř žádná propagace firmy	0	0	-	0	0	0	0	0	0	1
Omezené kapacity	-	0	-	0	0	-	-	0	0	4
Nedostatek finančního kapitálu	-	-	-	0	-	-	-	-	0	7
Chybějící systém řízení kvality	-	-	-	-	-	-	-	-	0	8
+	3	4	1	3	0	0	0	0	11	
-	3	2	4	1	3	7	6	4		30

Z matematického modelu SWOT analýzy můžeme vyvodit, že silnou stránkou, na kterou by se měla společnost zaměřit a rozvíjet ji, je vzdělávání zaměstnanců a slabou stránkou, které by se měla společnost snažit předcházet, je chybějící systém řízení kvality. Dále příležitostí, na kterou by firma měla být připravena a využít jí pro získání výhody, jsou nové technologie a hrozbou, kterou by si společnost měla uvědomovat, sledovat ji a snažit se ji následně eliminovat, je málo kvalifikovaných pracovních sil v oboru.

4.3.6 Závěry z vyhodnocení SWOT analýzy

Na základě matematického modelu se společnosti Ladislav Kozubík vykrystalizovaly 4 základní body, oblasti, na které by se měla zaměřit především. V těchto oblastech lze společnosti doporučit následující:

1. Silná stránka – vzdělávání zaměstnanců
 - Společnost by se měla i nadále věnovat vzdělávání svých zaměstnanců, zvyšovat jejich kvalifikaci a odbornou způsobilost, aby o tuto svou výhodu a silnou stránku nepřišla. Navíc investice do zaměstnanců a jejich vzdělání se firmě vždy vrací v podobě odváděné práce.
2. Slabá stránka – chybějící systém řízení kvality
 - Vzhledem k vývoji na trhu a vývoji konkurence by bylo vhodné, kdyby společnost přistoupila k zavedení systému řízení kvality. V dnešní době je systém managementu kvality rozšířenou a žádanou součástí řízení podniků. Podniky, které jej nemají zaveden, jsou oproti konkurenci, která jím disponuje, ve značné nevýhodě.
3. Příležitost – nové technologie
 - Nové technologie jsou velkou příležitostí pro všechny firmy, obzvláště v současnosti, kdy je technologický vývoj velmi rychlý. Společnost by tedy měla pokračovat i nadále v činnosti sledování novinek a nových technologií na trhu a v případě, že by tyto technologie pro ni znamenaly přínos, se je snažit zavést a uplatňovat při své činnosti.

4. Hrozba – málo kvalifikovaných pracovních sil v oboru

- Společnost Ladislav Kozubík musí být připravena na to, že je málo kvalifikovaných pracovních sil v oboru. Je to způsobeno z velké části i tím, že se například zásadně zvýšily náklady na pořízení profesních řidičských průkazů, řidičských průkazů na nákladní automobily a přívěsy i náklady na různá odborná školení. Mnoho lidí na ně díky tomu nedosáhne a právě i s touto situací musí společnost počítat při náboru nových zaměstnanců.

4.4 Konkurence

Společnost Ladislav Kozubík má ve svém okolí tři hlavní konkurenty, kteří působí v oblasti stavebnictví a nabízí podobné práce. Jsou jimi společnosti BORETA, spol. s r.o. (Otrokovice), Geostav spol. s r.o. (Otrokovice) a INGREAL CZ, s.r.o. (Ostrava).

Pro porovnání je v následující tabulce uvedeno, zda mají tyto společnosti zaveden systém managementu kvality ISO 9001:2008 a od kterého roku.

Tabulka 3. Analýza konkurenčních firem (Vlastní zpracování)

Konkurenční firma	Systém managementu kvality (ISO 9001:2008)	Rok
BORETA, spol. s r. o.	ano	2001
Geostav spol. s r. o.	ano	2000
INGREAL CZ, s. r. o.	ne	-

Z výše uvedeného vyplývá, že firmy v nejbližším okolí společnosti Ladislav Kozubík systém managementu kvality zavedený mají, což pro ně samozřejmě představuje konkurenční výhodu. Obzvlášť když se zohlední i fakt, že společnosti jej mají zaveden již více než 10 let a je tedy zřejmé, že již bude ve firmě samozřejmostí, bude dobře nastaven a bude dobře fungovat.

Zavedení systému managementu kvality ISO 9001:2008 se tedy pro společnost Ladislav Kozubík jeví být vhodným krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti.

4.5 Důvody pro zavedení systému kvality

Zavedení systému managementu kvality vychází ve společnosti Ladislav Kozubík již z její podnikatelské strategie, kdy je hlavní důraz kladen na kvalitu a budování. Společnost směřuje k tomu, aby dosahovala kvalitní, profesionálně prováděné práce a rozvíjela odbornost a kvalifikaci svých pracovníků.

Společnost také považuje systém řízení kvality za konkurenční výhodu a uvědomuje si v tomto směru předstih konkurenčních firem, které již tento systém mají zavedený. I hlavní konkurenti v okolí společnosti mají tento systém zaveden a jsou jimi BORETA, spol. s r.o. a Geostav spol. s r.o.

Kromě zvýšení konkurenceschopnosti si je společnost také vědoma určitého tlaku trhu, který požaduje důkaz o kvalitě prací, prováděných firmou již před dohodnutím zakázky. Takovým důkazem může být právě certifikát, který dokládá systém řízení kvality ve společnosti. Toto je patrné zejména u veřejných zakázek, kdy podmínkou bývá právě certifikace ISO 9001:2008 – systému managementu kvality. Společnost vnímá nemožnost účastnit se veřejných zakázek kvůli chybějícímu systému řízení kvality jako velkou nevýhodu, která může představovat i značné ztráty.

Na základě výše uvedeného je nyní zřejmé, že společnost k zavedení systému managementu kvality vedou tři hlavní důvody:

- 1) naplňování podnikatelské strategie,
- 2) zvýšení konkurenceschopnosti a
- 3) tlak trhu, vyvíjený na prokazování kvality.

Své rozhodnutí o zavedení systému řízení kvality si navíc společnost potvrdila i SWOT analýzou, kdy při analýze interního prostředí zjistila, že slabou stránkou, na kterou by se měla zaměřit a eliminovat ji, je právě chybějící systém řízení kvality.

Závěr vedení společnosti je tedy jasný. Společnost musí pro zvýšení konkurenceschopnosti a kvůli zájmu o zvyšování kvality provést zavedení systému managementu kvality a následně také jeho certifikaci.

5 PLÁN, NÁKLADY A RIZIKA PROJEKTU ZAVÁDĚNÍ NORMY ČSN EN ISO 9001:2009

Pro úspěšné zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 do společnosti Ladislav Kozubík je nutné stanovit plán zavedení, který bude sloužit jako určitý návod při provádění jednotlivých kroků a plnění požadavků, které norma vyžaduje.

Kromě plánu zavedení, ale musí společnost znát také předběžné náklady na celý tento projekt zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 a nesmí chybět ani určení rizik projektu. Předběžné náklady jsou pro firmu důležité, aby si mohla vyčlenit nutné peněžní prostředky. A rizika musí znát, aby mohla předcházet případným problémům, které by během realizace, ale i po realizaci projektu mohly vzniknout.

5.1 Plán zavedení normy

Plán zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 byl rozložen do 52 dílčích kroků, které bude nutné vykonat pro splnění požadavků normy a úspěšného zavedení systému managementu kvality. Těmito kroky jsou:

1. Organizační struktura, vymezení systému (schéma společnosti, vyloučení)
2. Identifikace hlavních procesů (návrh procesní mapy, vazby procesů)
3. Organizační řád (návrh řádu)
4. Pracovní řád (návrh řádu)
5. Popisy pracovních míst (formulář)
6. Řízení interní dokumentace (návrh směrnice)
7. Řízení externí dokumentace (návrh způsobu řízení)
8. Řízení dat v el. podobě (návrh způsobu řízení)
9. Řízení záznamů (návrh směrnice)
10. Interní komunikace (navržení způsobu komunikace)
11. Marketing (průzkum trhu – konkurence, produktů, segmentace, tvorba cen a akcí, prodejní politika, propagace)
12. Poptávkové řízení (přijetí poptávky, evidence, záznamy)

13. Přezkoumání požadavků (přezkoumání, objednávka, smlouva...)
14. Zpracování dokumentace obchodu (zakázkový list, výstup pro nákup, výrobu...)
15. Plánování vývoje, vstupy (plán vývoje, možnosti vstupů)
16. Harmonogram vývoje (harmonogram – etapy, odpovědnosti)
17. Přezkoumání vývoje (navržení způsobu)
18. Ověřování vývoje (navržení způsobu)
19. Validace vývoje (navržení způsobu)
20. Výstupy z vývoje (stanovení výstupů)
21. Řízení změn vývoje (způsob provádění změn)
22. Dodavatelé (seznam dodavatelů, hodnocení...)
23. Nakupování (objednávky, smlouvy, dohody o kvalitě...)
24. Ověřování nakupovaného produktu (vstupní kontroly, plány, označení)
25. Skladování (skladový řád, FIFO, identifikace)
26. Plánování výroby, informační systém (plán výroby, zadávání do výroby, zakázka)
27. Výroba (postupy, pracovní instrukce, plány)
28. Validace procesů (zvláštní procesy, postupy, kvalifikace)
29. Identifikovatelnost a sledovatelnost (způsoby identifikace a sledovatelnosti)
30. Dodávání (vyskladnění, montáž, doprava – postupy, záznamy, plánování)
31. Majetek zákazníka (identifikace, smlouvy, záznamy)
32. Ochrana produktu (skladování, identifikace, evidence)
33. Personalistika (příjem zaměstnanců, vstupní školení, záznamy...)
34. Infrastruktura (plány, údržby, záznamy...)
35. Pracovní prostředí (školení PO, BOZP, pořádek, označení...)
36. Metrologie (evidence měřidel, záznamy)
37. Monitorování a měření – obecně (diagramy, statistiky)

38. Spokojenost zákazníka (sledování spokojenosti – metody)
39. Interní audity (plány, auditoři, záznamy)
40. Neshodný produkt (definice, identifikace, vypořádání, evidence)
41. Analýza údajů (způsoby, četnost analýzy)
42. Trvalé zlepšování (nápravná a preventivní opatření)
43. Odpovědnost vedení (plány školení, investic, podnikatelský plán)
44. Zaměření na zákazníka (evidence stížností, reklamace)
45. Přezkoumání vedením – vstup (stanovení vstupů pro přezkoumání)
46. Přezkoumání vedením – výstup (navržení způsobu výstupu)
47. Politika kvality (návrh)
48. Cíle kvality (návrh)
49. Představitel vedení pro kvalitu (návrh jmenování)
50. Příručka kvality (vypracování příručky kvality včetně procesní mapy)
51. Celkové shrnutí – interní audit (provedení IA)

5.2 Předběžné stanovení nákladů na zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 a její certifikaci

Každá společnost musí při zavádění a certifikaci normy ISO 9001:2008 počítat se třemi položkami, které budou konečnou částku vytvářet. První položkou jsou náklady na zavádění, druhou položku tvoří poradenství a třetí položkou je certifikace systému managementu kvality.

Náklady na zavádění můžeme chápat dvěma způsoby:

1. náklady, které společnost hradí sama sobě a
2. náklady, které společnost hradí jiné firmě.

Náklady, které společnost hradí sama sobě, jsou například náklady na školení zaměstnanců, náklady na jejich čas strávený na projektu zavedení systému managementu kvality, náklady na čas vedoucích pracovníků, kteří se na tvorbě tohoto systému intenzivně podílí a nemo-

hou se tak věnovat svojí obvyklé práci. Tyto náklady platí společnost vždycky a dokonce pokud systém zavádí sama, tak ještě narůstají.

V případě, že si společnost nechá systém managementu kvality zavést od jiné firmy, tak náklady na zavedení a poradenství platí této firmě.

Cenu za zavádění a poradenství stanovují firmy v zásadě dvěma způsoby. Jedním je hodinová sazba, která se pohybuje od 600 Kč do 1 000 Kč a dalším je určitá paušální částka. Tato paušální částka závisí vždy na velikosti firmy a většinou zohledňuje i rozsah prováděných činností a dobu, po kterou se systém managementu kvality zavádí. Většinou se pohybuje okolo 50 000 Kč u firem do 10 zaměstnanců a 150 000 Kč u firem do 25 zaměstnanců.

Certifikace systému kvality pak stojí přibližně 30 000 Kč. I když i zde mohou být rozdíly v ceně, dané společnostmi, která bude certifikaci provádět.

Společnost Ladislav Kozubík musí počítat s náklady na zavádění (které platí sama sobě), na provedení interního auditu a na certifikaci. Interní audit bývá součástí zavádění systému managementu kvality, pokud ho provádí jiná firma, ale může být prováděn i zvlášť, což bude i případ společnosti Ladislav Kozubík. Ostatní činnosti spojené se zaváděním budou totiž provedeny v rámci této diplomové práce.

Předběžné náklady na zavedení systému managementu kvality a certifikaci tohoto systému budou přibližně v této výši:

Tabulka 4. Náklady na zavedení systému managementu kvality a jeho certifikaci (Vlastní zpracování)

Položka	Částka
Náklady na zavádění	50 000,- Kč
Interní audit	8 000,- Kč
Konzultace	3 000,- Kč
Certifikace	30 000,- Kč
CELKEM	91 000,- Kč

Kromě nákladů, uvedených v textu a v tabulce, přibyla položka konzultace, která tvoří určitou rezervu. Dokud totiž neproběhne interní audit, který prověří systém managementu kvality, nelze s určitostí tvrdit, že se nevyskytnou ještě další náklady. Například právě v podobě konzultací při odstraňování nedostatků zjištěných při auditu.

5.3 Analýza rizik

Úkolem analýzy rizik je stanovit veškeré rizikové faktory, které by mohly ohrozit projekt zavádění normy ČSN EN ISO 9001:2009 a jeho úspěšnost, a následně také stanovit možná opatření, která mohou vzniku rizik zabránit, nebo případně eliminovat jejich dopad.

Prvním krokem bude identifikace rizikových faktorů a jejich následné zhodnocení na základě dvou kritérií. Těmito kritérii budou intenzita negativního vlivu a pravděpodobnost výskytu, které budou pro přehlednost znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 5. Identifikace rizikových faktorů a jejich zhodnocení (Vlastní zpracování)

Rizikový faktor	Intenzita negativního vlivu	Pravděpodobnost výskytu
1. Nesplnění požadavků normy	100%	0,5%
2. Nevyhovující nastavení systému managementu kvality	75%	15%
3. Nedostatečná komunikace vedení se zaměstnanci o systému managementu kvality	45%	10%
4. Nedostatečné proškolení zaměstnanců na systém managementu kvality	50%	10%
5. Neochota zaměstnanců přijmout změny a podílet se na jejich provádění	50%	15%
6. Neudržení zavedeného systému řízení kvality	100%	3%

Na základě hodnotících kritérií jsou dále uvedeny rizika projektu, které byly shledány jako zásadní, a zároveň jsou přidány návrhy možných opatření.

1. Nesplnění požadavků normy

Nesplnění požadavků normy je rizikem, které může zničit celý projekt zavádění normy ČSN EN ISO 9001:2009, protože společnost by v takovém případě neprošla certifikací. A právě certifikace je kýženým výsledkem, kvůli kterému se norma zavádí, jako doklad řízení kvality ve společnosti.

Opatření pro tento případ jsou tedy jasná. Společnost musí dbát na to, aby byly všechny požadavky splněny a dodržovány. Musí na to dohlížet a provádět kontrolu.

2. Nevyhovující nastavení systému řízení kvality

Nastavení systému řízení kvality každé společnosti na míru tak, aby vyhovoval její velikosti, jejímu zaměření a i celkovému fungování, je poměrně náročný úkol. Je ale nezbytný, pokud má být systém řízení kvality udržitelný do budoucna. Musí být tedy nalezen vhodný kompromis mezi požadavky normy, doporučeními normy a přínosem pro společnost. Systém managementu kvality má společnost posunout kupředu a pomáhat jí při její činnosti.

Vhodným opatřením, které se společnosti samo nabízí, je maximálně spolupracovat s člověkem, který systém řízení kvality zavádí, poskytovat mu veškeré důležité informace a sdělovat své představy. Vždy se totiž dá najít řešení, které bude splňovat požadavky normy a bude společnosti vyhovovat.

3. Nedostatečná komunikace vedení se zaměstnanci o systému řízení kvality

Nedostatečnou komunikací vedení se zaměstnanci o systému řízení je myšleno, že se stává, většinou tedy ve velkých firmách, že k zaměstnancům se v podstatě vůbec nedostane informace, že společnost zavádí nějaký systém řízení, a co to vlastně znamená. To je samozřejmě špatně, protože řízení kvality se týká celé společnosti, tedy i všech jejích zaměstnanců.

Jako opatření, aby taková situace nenastala, je vhodné, aby vedení společnosti informovalo zaměstnance hned na začátku projektu, že bude zavádět systém řízení kvality a krátce jim vysvětlilo, co to pro společnost a pro ně znamená.

4. Nedostatečné proškolení zaměstnanců na systém řízení kvality

Nedostatečné proškolení zaměstnanců na systém řízení kvality se může stát pro společnost velkým problémem. Je totiž nanejvýš žádoucí, aby všichni ve společnosti správně pochopili, jak bude ve společnosti systém řízení kvality probíhat a fungovat. To znamená, že zaměstnanci musí být seznámeni s nejdůležitějšími dokumenty, které se týkají řízení kvality, a také s postupy, které se již ve společnosti běžně provádějí, ale nyní dostaly podobu například směrnice, technologického postupu nebo nařízení.

Opatření je v tomto případě důkladné proškolení zaměstnanců, které nemusí proběhnout pouze jednou, ale například dvakrát. S tím, že podruhé bude zaměřeno na vysvětlení a řešení nejasných nebo sporných věcí a bude zahrnovat i dostatek času na dotazy. Je také dobré poskytnout zaměstnancům prostor, aby mohli v případě nejasností kdykoliv přijít. Společnost také nesmí zapomenout, dát důležité dokumenty, které týkají zaměstnanců nebo jejich činnosti, zaměstnancům k dispozici. Ti po seznámení s dokumentem stvrdí svým podpisem, že byli s dokumentem seznámeni a budou důsledně dodržovat uvedená ustanovení.

5. Neochota zaměstnanců přijmout změny a podílet se na jejich provádění

Problémem, se kterým se potýká každá společnost, pokud zavádí něco nového, nebo chce provést nějakou změnu, je neochota zaměstnanců tuto změnu přijmout a podílet se na jejím provádění. Z velké části to bývá způsobeno obavou ze změny a nových věcí. Vyskytují se ale i případy, kdy je to způsobeno pouze určitou pohodlností lidí a neochotou něco měnit.

Pro tento případ jsou důležité i předchozí dvě opatření. Pokud totiž budou zaměstnanci o zavádění systému vědět hned od začátku, budou vědět, co od něj očekávat a nakonec s ním budou dobře seznámeni, tedy kvalitně a dostatečně proškoleni, mělo by dojít k minimalizaci tohoto rizika. Když by k němu ale přece jenom došlo, je vhodné zaměstnance vhodně motivovat a přesvědčit, že tyto změny jsou nutné a pro společnost i pro ně samotné jsou přínosem.

6. Neudržení zavedeného systému řízení kvality

Neudržení zavedeného systému řízení kvality je riziko, které se již netýká přímo projektu zavádění normy ČSN EN ISO 9001:2009. Protože ale zavedení systému řízení kvality a jeho certifikace je pouze první krok, a společně jde především o jeho fungování a udržování, aby společnosti přinášel výsledky, je důležité toto riziko zmínit. Navíc pokud by se stalo, že by společnost zavedený systém řízení kvality neudržela, byla by její všechna počáteční snaha a vynaložené prostředky zcela zbytečné.

Opatřením proti tomuto riziku je eliminace všech výše uvedených a zmíněných rizik. Systém řízení kvality musí být dobře nastaven, zaměstnanci o něm musí vědět, dobře ho znát a také se na něm podílet. A samozřejmě musí být splněny veškeré požadavky normy, bez kterých systém ani zaveden být nemůže, protože by neprošel certifikací. Kromě toho musí mít společnost určeno, kdo se bude o systém řízení kvality starat a tato odpovědná osoba, pak musí mít dostatek zdrojů a prostředků, aby mohla tuto činnost zodpovědně vykonávat.

6 ZAVEDENÍ NORMY ČSN EN ISO 9001:2009

Hlavní částí této diplomové práce je projekt na zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009 do firmy Ladislav Kozubík, který bude popsán právě v této kapitole.

Zavádění normy ČSN EN ISO 9001:2009 není popisováno přímo podle plánu zavedení, ale pro přehlednost a srozumitelnost je popisováno dle jednotlivých kapitol normy ČSN EN ISO 9001:2009. Plán zavedení totiž nekopíruje sled kapitol normy ČSN EN ISO 9001:2009 přesně, ale je upraven tak, aby byl jeho postup pro danou firmu co nejvhodnější.

6.1 Kapitola 1 – Předmět

První kapitolou normy, pokud nepočítáme úvod, protože neobsahuje žádné požadavky, je kapitola s názvem Předmět. Tato kapitola obsahuje 2 podkapitoly, kterými jsou Obecně (kdy je systém managementu kvality pro společnost vhodný, kdy ho zavádět) a Aplikace (pro koho je norma určena a možnost vyloučení některých požadavků).

Na základě výše uvedeného je jasné, že tato kapitola má charakter spíše informativní a pomáhá společností rozhodnout se, zda tento systém managementu kvality zavádět a co si hned na začátku musí promyslet.

Společnost Ladislav Kozubík se rozhodla tento systém managementu kvality zavést a také promyslela způsob aplikace příslušných požadavků.

6.2 Kapitola 2 – Citované normativní dokumenty

Kapitola 2 „Citované normativní dokumenty“ stanovuje dokumenty, které jsou nezbytné pro správné použití normy ISO 9001:2008. Tímto dokumentem je ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.

Společnost zajistila přístup k normě ISO 9000:2005 a bylo provedeno seznámení s jejím obsahem.

6.3 Kapitola 3 – Termíny a definice

V kapitole Termíny a definice norma určuje, že pro ISO 9001:2008 platí termíny a definice uvedené v ISO 9000:2005.

Díky zřejmé souvislosti s předchozí normou zde platí podobný postup jako u předchozího bodu s tím, že kromě přístupu k normě a seznámení s ní, jsou také nejdůležitější pojmy uvedeny i ve vrcholovém dokumentu systému managementu kvality společnosti – Příručce kvality, aby byly dostupné všem zaměstnancům.

6.4 Kapitola 4 – Systém managementu kvality

Kapitola 4 „Systém managementu kvality“ obsahuje 2 podkapitoly, kterými jsou Všeobecné požadavky (požadavky na procesy) a Požadavky na dokumentaci (politika a cíle kvality, příručka kvality, řízení dokumentů a záznamů), viz teoretická část kapitola 2.4.4.

V rámci systému managementu kvality, musely být provedeny následující kroky (obsažené v plánu zavedení normy):

- a) sestavení organizační struktury,
- b) identifikace hlavních procesů,
- c) vytvoření organizační řádu a pracovního řádu,
- d) sepsání příručky kvality,
- e) řízení interní a externí dokumentace,
- f) řízení dat v elektronické podobě a řízení záznamů.

6.4.1 Všeobecné požadavky

Procesy a procesní mapa

Ve společnosti Ladislav Kozubík dosud nebyly identifikovány procesy, takže to byl první krok, který společnost čekal. Norma ČSN EN ISO 9001:2009 totiž klade důraz na procesy a procesní řízení. Společnost identifikovala své procesy, které rozdělila do 3 skupin na hlavní, vedlejší a řídicí. Mezi hlavní procesy byl zařazen prodej, nákup a stavební výroba, která se dělí na zvláštní zakládání staveb, protihlukové stěny a studny. Vedlejšími procesy pak jsou personalistika, řízení dokumentace, metrologie a údržba. A nakonec jako řídicí procesy byly určeny odpovědnost managementu a monitorování a měření. Uvedené procesy jsou přehledně znázorněné v procesní mapě, která je uvedena níže.

Tabulka 6. Procesní mapa firmy Ladislav Kozubík (Vlastní zpracování)

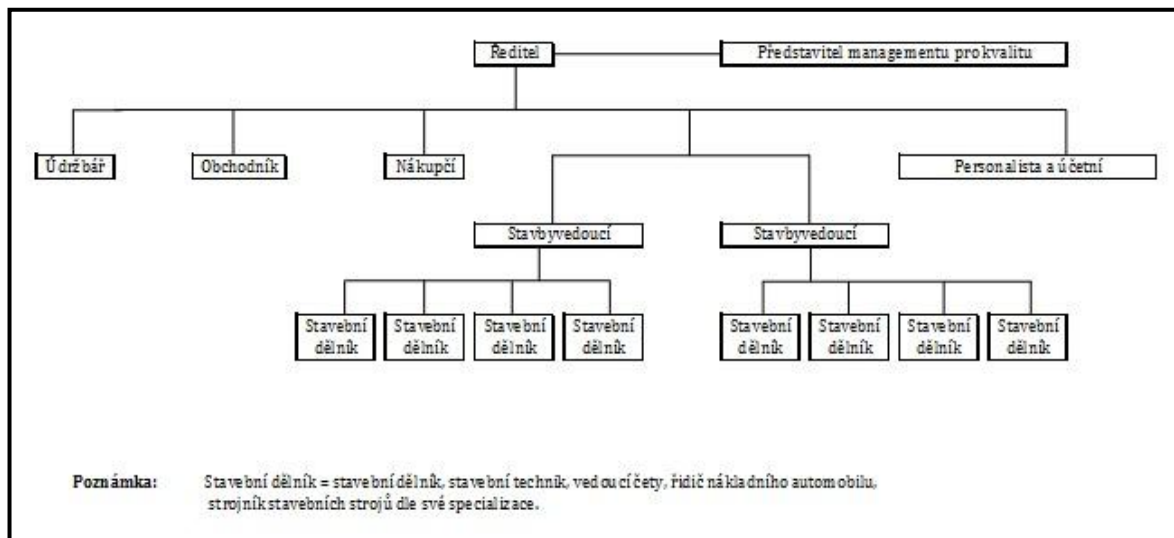
Hlavní procesy:	1. Prodej
	2. Nákup
	3. Stavební výroba
	a) zvláštní zakládání staveb
	b) protihlukové stěny
	c) studny
Vedlejší procesy:	1. Personalistika
	2. Řízení dokumentace
	3. Metrologie
	4. Údržba
Řídící procesy:	1. Odpovědnost managementu
	2. Monitorování a měření

Kromě mapy procesů vznikly také karty jednotlivých hlavních procesů, aby mohlo dojít k procesnímu řízení a procesy se tak daly adekvátně hodnotit, sledovat a zabezpečovat. Tyto karty velmi podrobně mapují hlavní procesy, probíhající ve společnosti, tedy prodej, nákup a stavební výrobu – zvláštní zakládání staveb, protihlukové stěny a studny.

U každého procesu je stanoven proces předcházející i navazující, jsou určeny jeho vstupy i výstupy, činnosti, které tento proces zahrnuje a nutné zdroje (lidské i materiální). Nechybí ani monitorování a měření procesu, jak probíhá analýza získaných údajů, jaká v daném procesu existuje dokumentace a jaké záznamy, a je zde také uvedeno, jak probíhá zlepšování a kdo je za celý proces odpovědný.

Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti zatím neexistovala, takže bylo nutné ji vytvořit. Byla zvolena funkční organizační struktura, která byla použita již v analytické části při charakteristice společnosti Ladislav Kozubík, ale je vhodné, aby byla uvedena i v této části diplomové práce.



Obrázek 5. Organizační struktura společnosti Ladislav Kozubík (Vlastní zpracování)

Pracovní a organizační řád

Pracovní a organizační řád patří k důležitým firemním dokumentům, které firmy běžně mají. Pracovní řád měla společnost Ladislav Kozubík již vypracovaný dříve, a bylo nutné dodělat pouze organizační řád, kde se uvedla základní ustanovení o společnosti, systém řízení společnosti (včetně zastupitelnosti) a organizační struktura společnosti.

6.4.2 Požadavky na dokumentaci

6.4.2.1 Příručka kvality

Příručka kvality je vrcholným dokumentem systému managementu kvality, dokumentuje totiž celý systém managementu kvality. Slouží pracovníkům jako průvodce systémem, zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám.

Společnost v ní uvádí všechny důležité informace o sobě, rozsah použití systému managementu kvality i vyloučení, a popisuje, jak jsou požadavky normy implementovány. Protože naplňování jednotlivých požadavků normy bude popsáno v jednotlivých kapitolách, není nutné příručku kvality uvádět a opakovat se.

6.4.2.2 Řízení dokumentů a záznamů

Řízení interní dokumentace, externí dokumentace, dat v elektronické podobě a záznamů ve společnosti zatím zavedeno nebylo, takže bylo nutné vypracovat směrnici na řízení doku-

mentů a záznamů. Tato směrnice obsahuje 2 hlavní části a to řízení dokumentů a řízení záznamů. V řízení dokumentů se stanovilo, které činnosti zajišťují řízení dokumentace a kdo je za ně odpovědný, jaké jsou zásady pro řízení dokumentace, hierarchie dokumentace systému kvality, tvorba dokumentace systému kvality, revize dokumentů systému kvality, řízení externí a interní dokumentace i s určením odpovědnosti, řízení ostatní dokumentace (smlouvy, dopisy a faxy) a používání neřízených kopií. Řízení záznamů obsahuje zásady řízení záznamů, potřebu záznamů, ochranu, archivaci a likvidaci záznamů a dostupnost záznamů pro vyhodnocení třetí stranou. Jako součást řízení dokumentů a záznamů vznikly ještě seznamy – interní dokumentace, externí dokumentace a záznamů.

Touto směrnicí se stanovily veškeré postupy pro naplňování všech požadavků normy na Řízení dokumentů a Řízení záznamů.

Řízení dokumentace a požadavky na dokumentaci, obsažené v normě ČSN EN ISO 9001:2009, jsou velmi důležité zejména proto, že díky aplikaci těchto požadavků a vytvoření pravidel pro řízení dokumentace může společnost eliminovat většinu chyb, které se mohou vyskytnout například díky neaktuální a již neplatné dokumentaci.

6.5 Kapitola 5 – Odpovědnost managementu

Odpovědnost managementu je kapitola, která stanovuje požadavky pro vedení společnosti. Tyto požadavky se týkají angažovanosti a aktivity managementu, zaměření na zákazníka (stanovování a plnění požadavků zákazníka), politiky kvality (stanovování, přezkoumávání, sdělování ve společnosti), plánování (cíle kvality a plánování systému managementu kvality), odpovědnosti, pravomocí a komunikace (představitel managementu, interní komunikace) a jako poslední přezkoumáním systému managementu (příležitosti ke zlepšování, potřeba změn systému managementu kvality), viz teoretická část kapitola 2.4.5.

Pro splnění požadavků kapitoly odpovědnost managementu byly nutné tyto kroky (obsažené v plánu zavedení normy):

- a) stanovit odpovědnost vedení,
- b) zkoumání plnění požadavků zákazníka,
- c) stanovení politiky a cílů kvality,
- d) sepsání popisů pracovních míst,

- e) jmenování představitele managementu pro kvalitu,
- f) navržení způsobů interní komunikace,
- g) stanovení vstupů pro přezkoumání vedením a
- h) navržení způsobu výstupu přezkoumání.

6.5.1 Angažovanost a aktivita managementu

V rámci požadavků na angažovanost a aktivitu managementu se vedení společnosti Ladislav Kozubík zavázalo, že bude:

- a) řídit a rozvíjet systém kvality managementu, identifikovat požadavky zákazníka, sledovat legislativu a požadavky předpisů,
- b) rozpracovávat a průběžně aktualizovat politiku kvality a cíle kvality,
- c) provádět pravidelné přezkoumání systému vedením a
- d) zajišťovat dostupnost potřebných zdrojů pro systém managementu kvality.

Tento závazek je uveden v příručce kvality.

6.5.2 Zaměření na zákazníka

K zaměření na zákazníka patří kromě identifikace požadavků zákazníka také jejich plnění. Zda se tyto požadavky plní, společnost zjišťuje na základě evidence stížností, reklamací, pochval a kladných vyjádření zákazníků. Proto společnost Ladislav Kozubík dává zákazníkům možnost projevit svou spokojenost či nespokojenost s produkty prostřednictvím emailu, telefonního rozhovoru nebo osobního kontaktu a vítá každou formu zpětné vazby, která pomůže její produkty zdokonalit a přizpůsobit požadavkům zákazníků.

6.5.3 Politika kvality

Politika kvality ve společnosti určitým způsobem fungovala již dříve, protože politika kvality stanovuje směřování společnosti do budoucnosti s ohledem na naplňování požadavků a potřeb zainteresovaných stran. Neměla ovšem písemnou formu a nebyly v ní obsaženy všechny oblasti, které nově vzniklá politika kvality obsahuje. Tato nově vzniklá politika kvality je zaměřena na zákazníky, zaměstnance, dodavatele a činnost společnosti, při které

společnost usiluje o maximální kvalitu. Je zde také vyjádřena snaha o zvyšování kvality a neustálé zlepšování (viz příloha č. 1).

6.5.4 Plánování

6.5.4.1 Cíle kvality

Cíle kvality si společnost již dříve určitým způsobem stanovovala, ale nebyly sepsány a neměly tedy písemnou formu. Bylo tedy nutné sestavit cíle kvality a dát jim písemnou podobu včetně přesných úkolů, lhůt a odpovědností za dané úkoly. Cíle kvality společnosti Ladislav Kozubík vycházejí z výše popsané politiky kvality a jsou zaměřené na rozšíření působnosti firmy a rozšíření nabízených prací.

6.5.4.2 Plánování systému managementu kvality

Při plánování systému managementu kvality se společnost zavazuje k plnění cílů kvality a udržování systému managementu kvality, za což je odpovědný představitel managementu, který má dozor nad integritou systému v případě provádění změn a kontroluje funkčnost procesního přístupu.

6.5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

6.5.5.1 Odpovědnost a pravomoc

Rozdělení povinností, odpovědností a pravomocí je ve společnosti provedeno pomocí nově vzniklých popisů pracovních míst, které vycházejí z organizační struktury. Vznikly tedy popisy pracovních míst pro údržbáře, nákupčího, obchodníka, personalistu, účetního, stavbyvedoucího a stavební dělníky (stavební dělník a řidič nákladního automobilu, strojník stavebních strojů). Z předchozí věty tak jasně vyplývá, že představitel managementu a ředitel popis pracovního místa nemají. Představitel managementu má totiž odpovědnosti a pravomoci stanoveny ve jmenování. Ředitel společnosti je zároveň jediným majitelem, proto má svrchovanou odpovědnost, a tak se může stát, že vykonává všechny činnosti. U společností, kde je ředitel najatý majitelem, chybí jeho citová vazba na společnost, a tak většinou dělá jen to, co mu majitel přidělí. V takových případech je popis pracovního místa vhodný. Toto ale ten případ není.

Každý popis pracovního místa obsahuje název profese, přímého nadřízeného, charakteristiku podmínek práce, odpovědnosti a pravomoci, specifika pracovního místa a požadavky na kvalifikaci.

6.5.5.2 *Představitel managementu*

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 stanovuje, že vedení společnosti musí jmenovat představitele managementu pro kvalitu a musí mu stanovit i určité odpovědnosti a pravomoci. Ve společnosti Ladislav Kozubík tedy byla jmenována představitelem managementu Bc. Kristýna Kozubíková, která má za úkol zajišťovat systém managementu kvality po všech stránkách. V návrhu jmenování jsou uvedeny i veškeré odpovědnosti a pravomoci, které představitel managementu má.

6.5.5.3 *Interní komunikace*

Ve společnosti probíhá interní komunikace telefonicky nebo osobně a prostřednictvím denních operativních porad. Firma nepoužívá pro interní komunikaci písemné příkazy a prozatím nemá ani v plánu je zavádět.

6.5.6 *Přezkoumání systému managementu*

Přezkoumání systému managementu kvality je pro společnost zcela novou činností, která bude muset být vykonávána kvůli zavedení systému managementu kvality. Proto vznikla směrnice, která popisuje, jak bude přezkoumání vypadat, jaký bude jeho postup, vstupy a výstupy.

Směrnice udává, že představitel managementu předá 1x ročně vedení společnosti zprávu o stavu systému managementu kvality, která bude zahrnovat zprávy a rozborů ze všech míst, která přispívají svou činností k zabezpečování kvality a plnění stanovených cílů. Následně vedení tuto zprávu vyhodnotí. Vyhodnocení pak bude obsahovat opatření a rozhodnutí, které se vztahují k systému managementu kvality a jeho procesů, ke zlepšování produktu a potřebám zdrojů.

6.6 Kapitola 6 – Management zdrojů

Kapitola 6 „Managementu zdrojů“ má 4 podkapitoly, kterými jsou:

1. poskytování zdrojů (zdroje nutné pro systém managementu kvality a pro zvyšování spokojenosti zákazníka),
2. lidské zdroje,
3. infrastruktura (budovy, zařízení a podpůrné služby) a
4. pracovní prostředí (podmínky, za kterých je práce vykonávána).

Viz teoretická část kapitola 2.4.6.

V rámci této kapitoly bylo nutné uskutečnit následující kroky (obsažené v plánu zavedení normy):

- a) personalistika (lidské zdroje) – plán a evidence školení,
- b) infrastruktura – plány údržby a jejich evidence,
- c) pracovní prostředí – školení BOZP a PO (plán a evidence).

6.6.1 Lidské zdroje

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 stanovuje, že každý pracovník musí být způsobilý pro výkon své práce. Tuto způsobilost určuje společnost na základě interních předpisů, zákonných předpisů a zákonů, a je obsahem popisu pracovního místa – Požadavky na kvalifikaci. Společnost pak dbá na to, aby pracovník vykonával pouze tu práci, pro kterou je způsobilý, a organizuje doplňování a udržování kompetencí a kvalifikace pomocí školení, výcviků apod.

Pro sledování a zajišťování kompetencí a kvalifikace zaměstnanců byly ve společnosti vytvořeny plán a evidence školení. Nejdříve byl sepsán seznam veškerých školení, která společnost pro své zaměstnance organizuje, ať už šlo o školení prováděné přímo firmou Ladislav Kozubík nebo jinými firmami. Následně se u každého školení stanovila četnost školení (po jaké době se musí školení opakovat), jak se ověřují znalosti získané na školení a kdo školení provádí. Potom byl pro každé školení zvlášť vytvořen další přehled, kde bylo uvedeno jméno zaměstnance, četnost školení, školitel, datum (kdy bylo školení provedeno) a datum platnosti oprávnění způsobilosti školitele. Každý školitel totiž musí dokládat osvěd-

čením odborné způsobilosti, že může danou činnost vykonávat, že na ni má oprávnění. Běžnou praxí je, že u každého přehledu školení musí být také doklad o provedeném školení v podobě osnovy školení a prezenční listiny s podpisy zaměstnanců.

6.6.2 Infrastruktura

U infrastruktury je to podobné jako u lidských zdrojů. Budovy, stroje, přístroje a zařízení musí být také způsobilé k používání. Jde o to, aby byly pravidelně kontrolovány, procházely revizemi a údržbou. Tato pravidelnost je stanovena opět buď zákonem, interním předpisem nebo kombinací obou.

Proto i v tomto případě vznikl ve společnosti plán a evidence infrastruktury. Vznikl plán údržby a evidence elektrických přístrojů a zařízení, automobilů a přívěsů, hasicích přístrojů a plynových kotlů. Přičemž podoba těchto vzniklých přehledů je obdobná jako u jednotlivých školení. Je uveden název daného přístroje či zařízení, výrobce, případně značení, lhůta (za kterou musí proběhnout další revize, kontrola, údržba nebo technická kontrola), datum provedené revize, kontroly či údržby a pracovník provádějící revizi, popřípadě kontrolor. Ke každému přehledu je opět doplněn záznam, potvrzení o tom, že daná revize nebo kontrola proběhla.

6.6.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí úzce souvisí s lidskými zdroji i infrastrukturou, protože kombinace lidských zdrojů a infrastruktury pracovní prostředí vytváří. Společnost musí dbát na to, aby vzniklé pracovní prostředí negativně neovlivňovalo výsledný produkt.

Společnost Ladislav Kozubík proto identifikovala a určila normy, které je nutné dodržovat k dosažení vhodného pracovního prostředí. Těmto normám pak musí odpovídat i infrastruktura a pracovníci s nimi musejí být seznámeni a dodržovat je. Příkladem může být školení požární ochrany a bezpečnosti práce, jehož evidence je již součástí evidence a plánu školení.

Každá výše uvedená evidence byla přidělena konkrétnímu zaměstnanci, který má odpovědnost za její zajišťování a je také odpovědný za dodržování stanovených termínů.

6.7 Kapitola 7 – Realizace zdrojů

Nejobsáhlejší kapitolou je kapitola 7 „Realizace zdrojů“. Tato kapitola má 6 podkapitol, které se dále člení. Jsou to:

1. plánování a realizace produktu (plánování a vytváření procesů potřebných pro produkt),
2. procesy týkající se zákazníka (určení požadavků na produkt, jejich přezkoumání a komunikace se zákazníkem),
3. návrh a vývoj (které byly ve společnosti Ladislav Kozubík vyloučeny, protože zde neprobíhají),
4. nákup (proces nákupu, informace pro nákup a ověřování nakupovaného produktu),
5. výroba a poskytování služeb (řízení výroby a poskytování služeb, validace procesů výroby a poskytování služeb, identifikace a sledovatelnost, majetek zákazníka a uchovávání produktu) a
6. řízení monitorovacího a měřicího zařízení (kalibrace, ověřování, identifikace a zabezpečení těchto zařízení).

Viz teoretická část kapitola 2.4.7.

Jak bylo uvedeno výše, kapitola „Realizace zdrojů“ je nejobsáhlejší, a to se samozřejmě projevuje i na množství kroků (obsažených v plánu zavedení normy), které je nutné provést pro splnění požadavků normy. Jedná se o:

- a) stanovení a popsání marketingu,
- b) poptávkové řízení,
- c) přezkoumání požadavků,
- d) zpracování dokumentace obchodu,
- e) řízení dodavatelů,
- f) nakupování,
- g) ověřování nakupovaného produktu,
- h) plánování stavební výroby a řízení stavební výroby,

- i) validace procesů,
- j) dodávání a
- k) metrologie.

6.7.1 Plánování realizace produktu

Plánování realizace produktu je úzce spjato s marketingem, protože by mu měl předcházet průzkum trhu. Například průzkum konkurence a produktů, dále také segmentace, tvorba cen, prodejní politika a propagace.

Ve společnosti Ladislav Kozubík zajišťuje oblast marketingu ředitel společnosti, který se intenzivně a soustavně zabývá vývojem trhu. Sleduje vývoj nových technologií, konkurenci a vývoj klimatických podmínek, které odvětví stavebnictví ovlivňují. Klimatické podmínky jsou sledovány v horizontu několika let. A na základě tohoto sledování pak vyplývají určité trendy klimatického vývoje, na které se společnost systematicky připravuje. Příkladem může být:

- a) Pokud několik po sobě následujících let postupně klesá hladina podzemní vody, dá se předpokládat, že vznikne poptávka po prohlubování studní a společnost se na tuto poptávku připraví.
- b) Pokud naopak několik po sobě následujících let postupně stoupá hladina podzemní vody, dá se předpokládat, že bude zvýšená poptávka po čištění příkopů, a společnost se na toto opět připraví.

Co se týká propagace, tak ta je ve společnosti prováděna především pomocí webových stránek a doporučeními spokojených zákazníků. Ředitel společnosti provádí i prodejní politiku a tvorbu cen, přičemž prodejní politika odráží poslání a vizi společnosti: „Svou práci provádět rychle a kvalitně a tím uspokojovat své zákazníky.“ Cena produktů pak odráží náklady na danou činnost a určitý zisk, ale zároveň je srovnatelná s ostatními stavebními firmami.

Prvním krokem je tedy marketing a až druhým krokem je plánování realizace produktu.

Plánování realizace produktu se skládá z jednotlivých, na sebe navazujících, procesů, které vedou až k výslednému produktu. V případě společnosti Ladislav Kozubík jsou to procesy prodej, nákup a stavební výroba. Nejprve společnost dostane požadavek od zákazníka, poté

– pokud ho přijme – prodej, tak zajišťuje materiál, techniku a pracovníky na stavbu – nákup a nakonec provede dílo – stavební výroba. Dokumenty a záznamy, které jsou pro daný proces nezbytné, a ostatní podrobnosti o procesech jsou uvedeny v jednotlivých kartách procesů.

6.7.2 Procesy týkající se zákazníka

6.7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu

Určování požadavků týkajících se produktu ve společnosti probíhá na základě poptávky zákazníků. Zpracováním poptávky se po jejím přijetí dále zabývá ředitel. Kromě požadavků, které jsou součástí poptávky, ředitel na základě znalostí dané problematiky, zkušeností a znalostí zákonů a předpisů zohledňuje i požadavky, které nejsou uvedené. Zároveň na ně upozorní i zákazníka.

6.7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Když jsou již známy veškeré požadavky, přezkoumává ředitel společnosti, zda danou poptávku přijmout nebo nepřijmout. Rozhodnutí zohledňuje technické vybavení, časovou náročnost, potřebu pracovníků a vzdálenost od sídla společnosti. Pokud se rozhodne poptávku přijmout, vytvoří pro zákazníka cenovou nabídku a pokud poptávku akceptovat nemůže, sdělí tuto skutečnost zákazníkovi.

Na základě cenové nabídky se pak zákazník rozhodne, zda nabídku přijme nebo nepřijme. V případě přijetí nabídky vznikne buď objednávka, nebo smlouva, v určitých případech obojí. Podepsaná smlouva nebo objednávka jsou pak vstupem pro proces nákupu (konkrétně požadavek na materiál, který bude pro daný produkt nutný).

6.7.2.3 Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem se prolíná jak určováním, tak přezkoumáním požadavků týkajících se produktu. Proto je důležité, aby byla tato komunikace dobře nastavena a probíhala bez problémů.

Ve společnosti Ladislav Kozubík se poptávkami, nabídkami, objednávkami a smlouvami zabývá ředitel, který se tak stává pro zákazníky hlavní kontaktní osobou. Preferovaným druhem komunikace v tomto případě jsou telefonní hovory, ale k dispozici je i email,

osobní rozhovory a konzultace. Je na zvážení daného zákazníka, co chce projednávat a který druh komunikace mu nejvíce vyhovuje.

Ke komunikaci se zákazníkem patří i vyřizování stížností a reklamací. Ve společnosti je oprávněn přijímat stížnosti a reklamacie ředitel, který je zároveň i vyřizuje. Záznamy o reklamacích a stížnostech jsou ukládány a následně při přezkoumání systému managementu kvality vyhodnocovány jako jedno z kritérií pro hodnocení procesů.

6.7.3 Návrh a vývoj

Proces návrhu a vývoje je ve společnosti Ladislav Kozubík vyloučen, protože není požadován zákazníky a společnost v současném období nepočítá s aktivitami v této oblasti.

6.7.4 Nákup

6.7.4.1 Proces nákupu

Pro proces nákupu je důležité stanovit postup hodnocení a výběru dodavatelů.

Hodnocení a výběr dodavatelů ve společnosti probíhal již dříve. Ředitel společnosti si dodavatele vybíral podle toho, jak dobře se s nimi spolupracovalo, jaké s nimi měl zkušenosti a jak dlouho spolu již spolupracovali. Nebyla pro to ovšem vytvořena žádná písemná podoba. Společnost se proto i na základě požadavků normy rozhodla, že bude vytvořen seznam dodavatelů, formulář na hodnocení dodavatelů a 1x ročně bude probíhat hodnocení dodavatelů.

Vznikl tak seznam 36 dodavatelů, kde je u každého z nich uvedena jeho oblast činnosti a telefonní kontakt. Navíc důležití dodavatelé jsou barevně označeni. Kromě toho vznikl i formulář na hodnocení dodavatelů, který obsahuje kritéria jako cenu, dobu splatnosti, operativnost dodávek a kvalitu materiálu. Na základě stanovených kritérií bylo provedeno hodnocení dodavatelů za rok 2011. U hodnocení je nutné zmínit, že se nehodnotí všech 36 dodavatelů, ale pouze důležití dodavatelé.

6.7.4.2 Informace pro nákup

Společnost nakupuje od schválených dodavatelů, kteří jsou uvedeni v seznamu zmíněném výše. Objednávání a nakupování u těchto dodavatelů se provádí dvěma způsoby. Prvním je,

že se dodavateli pošle objednávka na materiál na celý rok, a poté už se jen telefonicky nebo osobně domlouvají a objednávají jednotlivé dodávky. Druhým způsobem je, že v případě potřeby materiálu se dodavatel kontaktuje a objedná se požadované množství. Vztahy s dodavateli se řídí obchodním zákoníkem a smlouvami, pokud jsou sepsány.

6.7.4.3 *Ověřování nakupovaného produktu*

Ověřování nakupovaného produktu probíhá vždy při dodání a převímce produktu, kdy se zkontroluje obsah dodávky s dodacím listem. V případě, že je vše v pořádku, zboží se převezme. V opačném případě je zodpovědný pracovník převzetí zboží odmítnout. Společnost od dodavatelů dále požaduje kopie certifikátů a prohlášení o shodě, kvůli doložení kvality a bezpečnosti odebíraných produktů a případně i kopie živnostenských listů podle toho, o jaký produkt se jedná.

6.7.5 *Výroba a poskytování služeb*

6.7.5.1 *Řízení výroby a poskytování služeb*

Požadavek systému managementu kvality na řízení výroby (poskytování služeb) stanovuje, že tento proces musí být prováděn za řízených podmínek. Řízené podmínky znamenají, že pro daný proces musí být známy například informace o produktu, vhodná zařízení, způsob provádění monitorování a měření apod.

Ve společnosti Ladislav Kozubík jsou řízené podmínky zabezpečeny projektovou dokumentací (informace o produktu), technologickými postupy pro jednotlivé druhy stavební výroby (pracovní instrukce a volba zařízení) a kartami procesu pro jednotlivé druhy stavební výroby (studny, protihlukové stěny a zvláštní zakládání staveb), kde je uvedeno, jak se dané procesy mají měřit a monitorovat a kdo je za daný proces odpovědný.

6.7.5.2 *Validace procesů výroby a poskytování služeb*

Aby byla zajištěna stálá kvalita produktu, jsou vytvořeny pracovní postupy – technologické postupy pro jednotlivé druhy stavební výroby (zvláštní zakládání staveb, protihlukové stěny a studny), které popisují postupy a podmínky při zpracování. S těmito technologickými postupy jsou prokazatelně seznámeni všichni pracovníci, kteří se na práci podílejí.

Součástí (přílohou) jednotlivých technologických postupů je „Kontrolní plán“. V postupu jsou uvedeny všechny 3 druhy stavební výroby, které ve společnosti probíhají, a pro každý z nich je stanoven kontrolní postup, který se musí dodržet. Záznam o provedení tohoto kontrolního postupu pracovníkem musí být zapsán do stavebního deníku.

6.7.5.3 Majetek zákazníka

Všechny případy, kdy společnost Ladislav Kozubík používá majetek zákazníka, jsou upraveny smlouvou mezi společností a zákazníkem.

6.7.6 Řízení monitorovacího a měřicího zařízení

Společnost dle požadavků na řízení monitorovacího a měřicího zařízení zavedla evidenci měřidel, ve které jsou uvedena stanovená a nestanovená měřidla. Stanovená jsou ta měřidla, u kterých zákon vyžaduje pravidelnou kalibraci akreditovanými společnostmi, a nestanovená jsou ta, u kterých není zákonem stanovená povinnost kalibrace. Společnost Ladislav Kozubík ovšem nechává i nestanovená měřidla v pravidelných intervalech kalibrovat kvůli správnosti a přesnosti měření.

Evidence měřidel obsahuje označení, název a typ měřidla, kalibrační lhůtu, datum poslední kalibrace a umístění daného měřidla. Každé měřidlo je označeno a je na něm uvedeno datum další kalibrace. Odpovědnost za měřidla ve společnosti má údržbář. O kalibraci měřidel jsou vedeny záznamy.

6.8 Kapitola 8 – Měření, analýza a zlepšování

Poslední kapitolou je kapitola 8 „Měření, analýza a zlepšování“, která obsahuje 5 podkapitol, kterými jsou:

1. obecně (proč jsou procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování potřebné),
2. monitorování a měření (spokojenost zákazníka, interní audit, monitorování a měření procesů a monitorování a měření produktu),
3. řízení neshodného produktu (nesmí dojít k jeho nezamýšlenému použití),
4. analýza dat (informace o spokojenosti zákazníka, shodě s požadavky na produkt a charakteristice a trendech procesů a produktů) a

5. zlepšování (neustále zlepšování, nápravná a preventivní opatření).

Viz teoretická část kapitola 2.4.8.

V rámci kapitoly 8 „Měření, analýza a zlepšování“ je nutné provést následující kroky (obsažené v plánu zavedení):

- a) stanovení sledování spokojenosti zákazníka,
- b) interní audity,
- c) řízení neshodného produktu,
- d) analyzování dat a
- e) nastavení podmínek pro trvalé zlepšování.

6.8.1 Monitorování a měření

6.8.1.1 Spokojenost zákazníka

Monitorování a měření spokojenosti zákazníka ve společnosti probíhá s využitím formulářů „Hodnocení spokojenosti zákazníků“.

Do 1 měsíce po ukončení zakázky je představitel managementu pověřen, aby kontaktoval (nejčastěji osobní návštěvou) daného zákazníka a prošel s ním stanovené okruhy na základě formuláře „Hodnocení spokojenosti zákazníků“. Počet a výběr zákazníků, u kterých se toto hodnocení uskuteční, určuje ředitel. K vyhodnocení formulářů dojde v rámci přezkoumání systému managementu kvality vedením v prvním kvartálu následujícího roku.

6.8.1.2 Interní audit

Pro postup interního auditu byla ve společnosti Ladislav Kozubík vytvořena směrnice. Tato směrnice definuje, co je to audit, jaké jsou cíle auditu a jak probíhá jeho plánování a realizace. Dále také určuje povinnosti auditovaného, kdo jsou to auditori, jaké jsou jejich kompetence, odpovědnosti a povinnosti a postup interního auditu – systému managementu kvality a procesů (příprava, průběh a záznam o auditu).

6.8.1.3 Monitorování a měření procesů

Oblast monitorování a měření procesů má již společnost definovanu v kartách jednotlivých procesů. Například u procesu „Nákup“ se jedná o výsledky hodnocení dodavatelů a reklamace a u procesu „Studny“ jde o počet reklamací.

6.8.2 Řízení neshodného produktu

Ve společnosti Ladislav Kozubík vznikl pro evidenci neshodného produktu formulář, do kterého se zapisují zjištěné neshody. Tento formulář „Evidence neshod“ je předáván vždy před zahájením stavby stavbyvedoucím. Obsahuje informace o stavbě, datu, popisu neshody, předpokládané příčině a aktuálním stavu neshody (zda byla nebo nebyla odstraněna). Ve formuláři je také uveden postup v případě, že pracovníci stavby nedokáží neshodu vlastními silami odstranit. Pokud tato situace nastane, musí stavbyvedoucí tuto skutečnost neprodleně nahlásit řediteli společnosti, který určí další postup. O všech neshodách jsou uchovávány záznamy, které obsahují i provedená následná opatření.

6.8.3 Analýza dat

Na základě požadavků normy na analýzu dat společnost stanovila, že v ní musí být poskytovány informace o spokojenosti zákazníků, určování požadavků na produkt, monitorování a měření procesů a o dodavatelích (např. hodnocení dodavatelů). Komplexní analýza se provádí minimálně 1x ročně v rámci přezkoumání systému managementu kvality vedením společnosti. Tuto analýzu zpracovává představitel managementu a předkládá ji vedení.

6.8.4 Zlepšování

6.8.4.1 Neustálé zlepšování

Společnost Ladislav Kozubík pracuje na neustálém zlepšování efektivnosti systému managementu kvality. K tomu mu pomáhají výsledky analýz, ze kterých vznikají návrhy na zlepšování. Tyto návrhy například vznikají z hodnocení spokojenosti zákazníků, hodnocení dodavatelů, měření procesů a interních auditů.

6.8.4.2 Nápravná a preventivní opatření

Nápravná opatření používá společnost ve chvíli, kdy se již vyskytla neshoda, nebo se objevil problém. Toto opatření slouží k nápravě (vyřešení) vzniklé situace a navržení opatření, které by zabránilo tomu, aby se taková situace opakovala. Aby mohlo být opatření navrženo, je nutné, aby byla nejdříve zjištěna příčina.

Preventivní opatření naopak používá společnost ve chvíli, kdy ještě k neshodě nebo problému nedošlo, ale existuje potenciální riziko, kterému chce společnost zabránit.

Pro nápravná a preventivní opatření vznikla ve společnosti Ladislav Kozubík směrnice, která uvádí základní definice, specifikaci zdrojů nápravných a preventivních opatření, dále iniciování nápravných a preventivních opatření a etapy a způsob řízení nápravných a preventivních opatření. Tyto etapy jsou:

- a) rozbor informací ze zdrojů nápravných a preventivních opatření,
- b) zahájení procesu nápravných a preventivních opatření,
- c) návrh řešení,
- d) realizace,
- e) ověření účinnosti.

Proces nápravných a preventivních opatření není kompletní do doby, než dojde k ukončení všech výše uvedených etap.

7 INTERNÍ AUDIT A CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Při zavádění systému managementu kvality slouží společností interní audit jako kontrolní bod. Při interním auditu je totiž prověřováno naplňování jednotlivých požadavků normy. Pokud výsledky interního auditu budou pro danou společnost příznivé, je vhodné následně naplánovat i certifikaci systému managementu kvality akreditovanou společností. To je i cílem většiny společností, které systém managementu kvality zavádí.

7.1 Interní audit

Po zavedení systému managementu kvality do společnosti Ladislav Kozubík, které bylo popsáno v předcházející kapitole, se společnost rozhodla provést interní audit.

Interní audit byl proveden 27. 4. 2012 externím auditorem, protože společnost zatím nemá zaměstnance, který by byl pro tuto činnost proškolen, jak je požadováno. Externí auditor provedl audit všech prvků normy ČSN EN ISO 9001:2009, tedy celého systému managementu kvality, za přítomnosti ředitele společnosti a představitele managementu.

Externí auditor řídil průběh interního auditu na základě svého předem připraveného auditního dotazníku, který obsahoval veškeré požadavky a seznam dokumentace, které kontroloval. Postupně byl zkoumán celý systém managementu kvality ve společnosti. Auditor si ke každému bodu dělal poznámky, na jejichž základě pak bylo vytvořeno závěrečné hodnocení a výsledek auditu.

Hodnotící stupnice byla následující:

- bez připomínek – 1,
- drobná neshoda, doporučení – 2,
- systémová neshoda – 3.

7.1.1 Hodnocení a zjištění interního auditu

Tabulka 7. Hodnocení požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 (Vlastní zpracování)

Kapitola normy		Hodnocení
4.1 Všeobecné požadavky		1
4.2 Požadavky na dokumentaci		2
5. Odpovědnost managementu		1
6. Management zdrojů	Personalistika /6.1,6.2/	1
6. Management zdrojů	Údržba + Pracovní prostředí /6.3 + 6.4/	1
7. Realizace produktu	Procesy týkající se zákazníka /7.1/	1
7. Realizace produktu	Procesy týkající se zákazníka /7.2/	1
7. Realizace produktu	Návrh a vývoj /7.3/	vyloučení kapitoly 7.3 zdůvodněno
7. Realizace produktu	Nákup /7.4/	1
7. Realizace produktu	Výroba /7.5/	1
7. Realizace produktu	Metrologie /7.6/	1
8. Měření analýza a zlepšování	/8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5/	1

Na základě výše uvedeného hodnocení jsou zjištění auditora jasná – zavedený systém managementu kvality neobsahuje systémové neshody, ale vyskytly se drobné neshody, které jsou formulovány do následujících doporučení:

1. V příručce kvality popsat postup řízení neshod.
2. V příručce kvality popsat způsob evidence, postup řešení reklamací a stížností zákazníků.
3. Do dokumentu „Seznam interní dokumentace“ doplnit odpovědnou osobu za daný výtisk.

Společnost má za úkol tato doporučení zpracovat s tím, že odpovědnou osobou za dané úkoly je představitel managementu.

7.1.2 Závěr interního auditu

Závěr auditora zní: „Systém managementu kvality odpovídá povaze společnosti a je v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009“.

7.2 Certifikace systému managementu kvality

Na základě výsledků interního auditu společnost plánuje v první polovině května přistoupit k certifikaci systému managementu kvality, která pro ni bude završením projektu zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2009. Získání certifikátu je totiž pro společnost důležité zejména kvůli průkaznosti zavedeného systému.

8 VÝSLEDKY PROJEKTU A JEHO CELKOVÉ ZHODNOCENÍ

Projekt zavedení systému managementu kvality do společnosti Ladislav Kozubík končí v této práci provedením interního auditu. Společnost samotnou ale ještě čeká certifikace tohoto systému, ke které její snažení celou dobu směřuje.

V této kapitole provedeme shrnutí celého projektu, jeho dosažených výsledků a výhod a nevýhod zavedení systému managementu kvality pro společnost Ladislav Kozubík.

8.1 Výhody zavedení systému managementu kvality pro firmu Ladislav Kozubík

- Získání řádu ve společnosti.
- Zvýšení dohledatelnosti záznamů.
- Přesné stanovení pracovních povinností a odpovědností zaměstnanců, které vede k tomu, že se jim lépe pracuje a jsou více motivováni.
- Výhodnější pozice společnosti na trhu. Zavedeným systémem managementu kvality dává společnost najevo, že klade důraz na kvalitu a plnění požadavků zákazníka, což ji zvýhodňuje oproti jiným firmám.
- Více možností spolupráce a možnost ucházet se o více zakázek. Společnost může navázat spolupráci se společnostmi, které požadují zavedený systém managementu kvality, a také se ucházet o zakázky, ke kterým dříve neměla přístup právě kvůli chybějícímu systému managementu kvality.

V kapitole 4.5 „Důvody pro zavedení systému managementu kvality“ byla jako jeden z důvodů uváděna nemožnost účastnit se veřejných zakázek kvůli chybějícímu systému managementu kvality. Tento důvod ale od 1. 4. 2012 ztratil svůj význam, protože se změnil Zákon o veřejných zakázkách. Transparentní novela zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách od 1. 4. 2012 nově ruší odstavec, ve kterém je uvedeno: „Je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky, může veřejný zadavatel v rámci prokázání technických kvalifikačních předpokladů požadovat předložení certifikátu systému řízení jakosti vydaného podle českých technických norem akreditovanou osobou. Veřejný zadavatel uzná rovnocenné doklady vydané v členském státě Evropské unie. Veřejný zadavatel uzná rovněž jiné

doklady o rovnocenných opatřeních k zajištění jakosti.“ (Portál o veřejných zakázkách a koncesích)

To znamená, že od 1. 4. 2012 se mohou společnosti účastnit veřejných zakázek bez ohledu na to, zda mají, či nemají zavedený systém managementu kvality.

8.2 Nevýhody zavedení systému managementu kvality pro firmu Ladislav Kozubík

- Nárůst administrativy ve společnosti.
- Finanční náročnost.
- Nutnost provádění určitých změn, se kterými je nutné zaměstnance seznámit. Zaměstnanci také musejí tyto změny přijmout.

8.3 Shrnutí a výsledky projektu

Projekt praktického zavádění normy ISO 9001 (jakostní) v podmínkách firmy Ladislav Kozubík probíhal asi půl roku. Kromě práce samotné trvalo určitý čas i to, než byla nová pravidla akceptována a než si našla své místo v běžném chodu společnosti, čemuž předcházelo seznámení zaměstnanců s těmito novými pravidly a postupy.

V počátečních fázích projektu se jednalo o důkladné poznání firmy a způsobu, jakým funguje. Později se při konzultacích projednávaly jednotlivé požadavky normy a jejich naplňování způsobem, který bude společnosti maximálně vyhovovat. Šlo o to, aby navržené postupy společnost nebrzdily, ale pomáhaly jí v jejím růstu.

Po splnění požadavků norem takovým způsobem, na kterém se shodl ředitel společnosti s představitelem managementu, přistoupila společnost k prověření zavedeného systému managementu kvality interním auditem. Interní audit proběhl velmi dobře, zavedený systém managementu kvality byl v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009. Externí auditor sice společnosti ve zprávě z auditu stanovil doporučení, která je nutno do systému ještě zapracovat, ale systémové neshody neobjevil.

Projekt je hodnocený jako úspěšný, protože svůj cíl splnil a společnost nyní může přistoupit k certifikaci systému managementu kvality.

ZÁVĚR

Tak jako se v průběhu času vyvíjí celá společnost, tak se vyvíjí i firmy a podnikání. Musí se přizpůsobovat rychlejším tempem novým podmínkám, které současná doba přináší. Kvalita a její řízení se s postupem času stávají stále důležitější složkou podnikání.

Jestliže dříve bylo řízení kvality v podnicích spíše výjimkou a podniky, které tuto činnost prováděli, konkurenci výrazně převyšovaly, tak v dnešní době se stává řízení kvality určitou nutností a standardem, který by měl být splněn. Je důležité, aby si podniky tuto skutečnost uvědomily a přizpůsobily se jí.

Cílem této diplomové práce bylo zavedení systému managementu kvality do firmy Ladislav Kozubík. Tento cíl vycházel z teoretických poznatků obsažených v teoretické části a výsledků analýz a zkoumání firmy v části analytické.

Skutečnost, že firma Ladislav Kozubík již směřovala ke kvalitě a jejímu řízení, se ukázala hned na začátku při charakterizování firmy a její podnikatelské strategie. Podnikatelská strategie totiž jasně hovoří o prosperující firmě, kvalitním zázemím, kvalifikovaných zaměstnancích a kvalitně prováděné práci, což vytváří předpoklad pro přijetí rozhodnutí o zavedení systému managementu kvality do firmy.

I když společnost měla pro projekt předpoklad, bylo nutné předložit vedení další argumenty, na základě kterých by se rozhodlo pro zavedení systému managementu kvality a uskutečnění projektu.

Byla provedena SWOT analýza, která jako slabou stránku identifikovala chybějící systém řízení kvality a analýza konkurence, díky které bylo zjištěno, že hlavní konkurenti společnosti Ladislav Kozubík systém řízení kvality zavedený mají. Dále byla vypracována i nákladová a riziková analýza projektu. Následně se uskutečnila konzultace, kdy byly vedení předány zjištěné výsledky, na jejichž základě se společnost rozhodla pro zavedení systému managementu kvality.

Projekt probíhal podle předem sestaveného plánu zavedení a všechny kroky byly konzultovány s ředitelem společnosti, aby došlo k nejvhodnějšímu nastavení systému managementu kvality ve společnosti. To bylo po té zkontrolováno interním auditem, který stanovil, že zavedený systém managementu kvality splňuje požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Z výsledků interního auditu lze projekt vyhodnotit jako úspěšný, protože zavedení systému managementu kvality do společnosti proběhlo v pořádku a zavedený systém byl schválen.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

ČSN EN ISO 9000:2006, 2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

ČSN EN ISO 9001:2009, 2009. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

FOX, M. J. a J. F. Gentle, 2001. *Principy a techniky managementu jakosti: Modul 416 c1 – prostředky a nástroje řízení a zlepšování jakosti*. Přeložil P. HOLEC. Brno: Vysoké učení technické v Brně. ISBN 80-214-1930-X.

HRUDKA, Otakar et al., 2008. *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02090-5.

KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ, 2010. *Management jakosti I*. Vyd. 3., přeprac. Praha: ČVUT. ISBN 978-80-01-04568-8.

NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, Jaroslav et al., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

ROSA, Zdeněk et al., 2001. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut.

TUČEK, David a Roman BOBÁK, 2006. *Výrobní systémy*. Vyd. 2. upravené. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-381-1.

VEBER, Jaromír et al., 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9.

Internetové a jiné zdroje:

Boreta: hloubkové zakládání staveb. *Certifikáty a oprávnění* [online]. © 2007-2010 [cit. 15. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.boreta.cz/certifikace.html>

- Český statistický úřad. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. © Český statistický úřad, 2012 [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29
- Český statistický úřad. *Statistika & My č. 4/2012* [online]. © Český statistický úřad, 2012 [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1804-12-m04_2012
- Český statistický úřad. *Stavebnictví – časové řady* [online]. © Český statistický úřad, 2012 [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr
- Český statistický úřad. *Stavebnictví – únor 2012* [online]. © Český statistický úřad, 2012 [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta040612.doc>
- Finanční analýza firmy. *SWOT analýza firmy* [online]. © 2010 www.FAF.cz [cit. 15. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>
- Geostav: speciální zakládání staveb. *Společnost* [online]. Copyright Geostav s.r.o. 2008 [cit. 15. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.geostav.cz/cz/kategorie/certifikace-iso.aspx>
- Ingreal CZ: hloubkové zakládání staveb. *O společnosti* [online]. [cit. 15. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.ingrealcz.cz/index.php>
- International Organization for Standardization. *Czech Republic (UNMZ)* [online]. © 2011 ISO [cit. 9. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=2133
- International Organization for Standardization. *Discover ISO* [online]. © 2011 ISO [cit. 9. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm
- International Organization for Standardization. *Founding* [online]. © 2011 ISO [cit. 9. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_founding.htm

International Organization for Standardization. *ISO in figures for the year 2011* [online]. © 2011 ISO [cit. 9. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/about/iso_in_figures.htm

International Organization for Standardization. *The ISO Story* [online]. © 2011 ISO [cit. 9. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_foreword.htm

Interní zdroje firmy Ladislav Kozubík.

Kozubík. *Profil firmy* [online]. [cit. 14. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.kozubikstavebni.cz/o_firme.htm

Portál o veřejných zakázkách a koncesích. *Zákon o veřejných zakázkách a jeho prováděcí předpisy* [online]. [cit. 20. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa---aktualni-a-uplneneni-z-%281%29/test>

Sdružení českých spotřebitelů, o. s. *Mezinárodní a evropská normalizace: Základní informace o orgánech pro zabezpečování technické normalizace* [online]. Červenec 2009 [cit. 9. 4. 2012]. Dostupné z: top-normy.cz/users/files/.../mezinarodni/Mezinar_EU_normal.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TQM Total Quality Management

NPPJ Národní politika podpory jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. <i>Vývoj indexu stavební produkce od roku 2005 do února roku 2012</i>	43
Obrázek 2. <i>Vývoj indexu stavební produkce od roku 2005 do února roku 2012 – mezinárodní porovnání</i>	44
Obrázek 3 <i>Rozklad meziroční změny indexu stavební produkce od roku 2007 do roku 2011</i>	45
Obrázek 4. <i>Organizační struktura společnosti Ladislav Kozubík (vlastní zpracování)</i>	48
Obrázek 5. <i>Organizační struktura společnosti Ladislav Kozubík (vlastní zpracování)</i>	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. <i>Historické milníky managementu kvality ve 20. století (zpracováno dle Nenadál et al., 2008)</i>	17
Tabulka 2. <i>Matematický model SWOT analýzy společnosti Ladislav Kozubík (vlastní zpracování)</i>	53
Tabulka 3. <i>Analýza konkurenčních firem (vlastní zpracování)</i>	55
Tabulka 4. <i>Náklady na zavedení systému managementu kvality a jeho certifikaci (vlastní zpracování)</i>	60
Tabulka 5. <i>Identifikace rizikových faktorů a jejich zhodnocení (vlastní zpracování)</i>	61
Tabulka 6. <i>Procesní mapa firmy Ladislav Kozubík (vlastní zpracování)</i>	67
Tabulka 7. <i>Hodnocení požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009 (vlastní zpracování)</i>	85

SEZNAM PŘÍLOH

PI Politika kvality společnosti Ladislav Kozubík

PŘÍLOHA P I: POLITIKA KVALITY SPOLEČNOSTI LADISLAV KOZUBÍK

POLITIKA KVALITY SPOLEČNOSTI LADISLAV KOZUBÍK

Společnost Ladislav Kozubík byla založena roku 1991 a jejím ředitelem a zároveň vlastníkem je Ladislav Kozubík, který podniká na základě živnostenského oprávnění.

Tato stavební společnost se zabývá stavebními a zemními pracemi. Má velmi široký rozsah prací, ale v současnosti se zaměřuje především na stavbu protihlukových stěn, dopravní stavby, zvláštní zakládání staveb a stavbu studní.

Společnost Ladislav Kozubík se rozhodla pro zavedení a udržování systému managementu kvality, protože jej považuje za důležitou součást řízení společnosti. Zejména v dnešní době, kdy je mnohem více důležité dosahovat maximální spokojenosti svých zákazníků. Kvalitní systém managementu kvality navíc společnost vede k neustálému zlepšování, které společnost posunuje stále kupředu a představuje i konkurenční výhodu.

V rámci svého systému řízení kvality tedy společnost Ladislav Kozubík stanovuje následující zásady politiky kvality:

1. Zákazníci

Společnost si uvědomuje důležitost svých zákazníků, a proto se snaží o jejich maximální spokojenost tím, že vytváří kvalitní produkty. Zajímá se o jejich potřeby a přistupuje k nim individuálně.

2. Zaměstnanci

Základním stavebním kamenem firmy nejsou stroje ani vybavení, ale lidé. Zaměstnanci společnosti, kteří vykonávají svou práci, jak nejlépe dovedou. Společnost k nim také tak přistupuje. Snaží se o jejich maximální profesní růst a tím i uspokojení z práce, kterou dělají. Proto nabízí různá školení a jiná odborná vzdělávání, která jim zvyšují kvalifikaci a umožňují být všestrannější. Díky tomu mohou dosáhnout větší rozmanitosti prací, které mohou provádět.

I díky práci na sobě samých se zaměstnanci a tím vlastně i celá společnost snaží o neustálé zlepšování kvality a budování prosperující, konkurenceschopné firmy.

Velkou příležitost vidí společnost také v mladých lidech, kteří mají zájem se při práci odborně vzdělávat, proto jim k tomu dává příležitost přímo v praxi, získávat zkušenosti, kvalifikačně růst a stát se tak skutečnou součástí pracovního týmu, ve kterém budou rovnocennými partnery.

POLITIKA KVALITY

SPOLEČNOSTI LADISLAV KOZUBÍK

3. Dodavatelé

Jedním ze základních postojů společnosti je snaha o vytváření partnerských vztahů s dodavateli.

4. Činnost společnosti

Společnost se snaží neustále se zdokonalovat ve svých činnostech. Zaměřuje se především na zvláštní zakládání staveb, které chce pomocí využívání nových technologií rozšířit a zdokonalit. Společnost také pravidelně a systematicky sleduje vývoj na trhu stavebnictví, ať už jde o nové technologie a stroje nebo nové možnosti, příležitosti a skryté mezery na trhu. Následně společnost usiluje o zavádění nových technologií do praxe, nebo případné vylepšování pracovních postupů již zaužívaných. S tím také souvisí péče o stroje a zařízení, jejich vybavování, zlepšování, obnova, ale také nahrazování novými stroji a zařízeními. Vše prováděno se záměrem dosažení co nejvyšší kvality.

Zásady, které jsou uvedeny výše, představují plány, záměry a závazky společnosti v oblasti politiky kvality do budoucna. A společnost a její vedení si jsou plně vědomi své odpovědnosti při dodržování těchto zásad. Také se zavazují při všech svých činnostech dodržovat legislativní a jiné požadavky a dbát na prosperitu a dobré jméno společnosti.

Vytvořil: Kristýna Kozubíková
Schválil: Ladislav Kozubík

17.4.2012
17.4.2012

Stránka 2 z 2
Podpis:

Bobrušovice u Zlína 284, 763 51 • tel.: 603 871 048 • email: firma@kozubikstavebni.cz • web: www.kozubikstavebni.cz

LADISLAV KOZUBÍK IČO: 18757073 DIČ: CZ5707181062