

Projekt racionalizace procesů z hlediska managementu kvality ve vybrané firmě

Bc. Simona Hostovecká

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Hostovecká**
Osobní číslo: **M18035**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt racionalizace procesů z hlediska managementu kvality ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblastí týkajících se tématu diplomové práce.

II. Praktická část

- Analyzujte vybrané procesy ve vybrané firmě z pohledu negativního dopadu na kvalitu.
- Navrhněte nápravná a preventivní opatření pro vybrané procesy z hlediska managementu kvality.
- Vyhodnoťte aplikaci těchto opatření z pohledu přínosů, nákladů a rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BELL, Desmond, Philip MCBRIDE a George WILSON. *Managing quality*. London: Routledge, 2011, 236 s. ISBN 075061823X.
HNÁTEK, Jan. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016, 138 s. ISBN 9788002026426.
MACÁK, Tomáš. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 214 s. ISBN 9788073575700.
MAUCH, Peter D. *Quality management: theory and application*. Boca Raton: CRC Press, 2010, 149 s. ISBN 9781138116207.
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 9788072615612.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Ondra**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE****Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: SIMONA HOŠŤOVECÁ.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Firma XY v posledných rokoch pomerne rýchlo rastie a zároveň v nej neprebíhali žiadne opatrenia z pohľadu kvality managementu, na základe čoho firme značne stúpila chybovosť. Z tohto dôvodu je v tejto diplomovej práci spracovaný projekt, ktorého cieľom je racionalizácia procesov z pohľadu kvality managementu a tým zlepšenie kvality vo firme. Práca obsahuje dve časti – teoretickú a praktickú. V teoretickej časti bol spracovaný teoretický podklad pre následné vypracovanie projektu a to pomocou literárnej rešerše. Táto rešerš spracováva teoretické poznatky z oblasti kvality managementu, procesov a projektového riadenia. Praktická časť sa následne delí na analytickú časť a projektovú časť. V analytickej časti bola vykonaná Paretova analýza, vytvorené Ishikawa diagramy a použité metódy pozorovania či rozhovorov s kľúčovými zamestnancami. Následne bola pomocou checklistou vykonaná celková analýza procesov z pohľadu managementu kvality. V projektovej časti boli navrhnuté opravné opatrenia pre jednotlivé zistenia a projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze.

Kľúčové slová: management kvality, Paretova analýza, Ishikawa diagram, procesné riadenie

ABSTRACT

The aim of the Master's thesis is a project of process rationalization in terms of quality management. The work contains two parts - theoretical and practical. In the theoretical part, the knowledge base for the subsequent elaboration of the project was worked out by means of a literature research. This research processes theoretical knowledge in the field of quality management, processes and project management. The practical part is then divided into an analytical part and a project part. In the analytical part, Pareto analysis, Ishikawa diagrams and observations or interviews with key employees were performed. Subsequently, an overall analysis of the processes from the point of view of quality management was performed using a checklist. In the project part, corrective measures were proposed for individual findings and the project was subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: quality management, Pareto analysis, Ishikawa diagram, process management

Ďakujem môjmu vedúcemu práce Ing. Pavlovi Ondrovi za trpezlivosť a pomoc pri spracovaní tejto práce. Taktiež ďakujem priateľom, kolegom a partnerovi za podporu a toleranciu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 KVALITA A JEJ PODSTATA.....	14
1.1 DEFINÍCIA KVALITY.....	16
1.2 MANAGEMENT KVALITY	16
1.2.1 História managementu kvality	17
1.2.2 Princípy managementu kvality pre 21. storočie	20
1.3 KONTROLA KVALITY	21
1.4 PLÁNOVANIE AKOSTI.....	22
1.4.1 Juranova trilógia kvality.....	22
2 METÓDY A NÁSTROJE KVALITY.....	24
2.1 ANALÝZA PROCESOV.....	24
2.2 ZBER A ZÁZNAM DÁT (CHECKLIST)	24
2.3 ISHIKAWA DIAGRAM (DIAGRAM PRÍČIN A NÁSLEDKOV).....	25
2.4 PARETOV DIAGRAM.....	26
2.5 HISTOGRAM	26
2.6 BODOVÝ DIAGRAM.....	26
2.7 REGULAČNÝ DIAGRAM.....	27
2.8 ANALÝZA VZNIKU POTENCIONÁLNYCH VÁD A ICH NÁSLEDKOV (FMEA)	27
3 KONCEPCIE MANAGEMENTU KVALITY.....	29
3.1 KONCEPCIA NORMY ISO RADY 9000.....	29
3.2 KONCEPCIA ODVETVOVÝCH ŠTANDARDOV	30
3.3 MODELY EXCELENCIE	31
3.4 TQM.....	32
4 PROCES.....	33
4.1 DEFINÍCIA PROCESU	33
4.2 ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY PROCESU.....	34
4.3 ČLENENIE PROCESOV.....	35
4.4 IDENTIFIKÁCIA PROCESU	36
4.5 SPÔSOBILOSŤ PREVÁDZKOVÝCH PROCESOV	36
4.5.1 Zásady bezchybnej práce	37
4.5.2 Príčiny vád a nezhôd na strane pracovníkov.....	37
5 PLÁNOVANIE PROJEKTU	39

5.1	DEFINÍCIA PROJEKTU	39
5.2	STANOVENIE CIELOV PROJEKTU	39
5.2.1	Cieľ projektu	39
5.2.2	Formulácia cieľov projektu	39
5.3	ZOSTAVENIE PODROBNÉHO ROZPISU ÚLOH	40
5.4	ČASOVÝ ROZPIS PROJEKTU	40
5.5	OBSADENIE PROJEKTU – PLÁNOVANIE ZDROJOV A NÁKLADOV	41
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	42
6	CHARAKTERISTIKA FIRMY	43
6.1	PRODUKTY	43
6.2	PARTNERI FIRMY	44
7	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	45
7.1	LOGICKÝ RÁMEC	45
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	46
8.1	KEÚČOVÉ PRODUKTY – PARETOVA ANALÝZA	46
9	WORKFLOW ONLINE KAMPANÍ	50
9.1	WORKFLOW ZÁKAZKY JEDNODUCHEJ ONLINE KAMPANE	50
9.2	DETAILNÉ POZOROVANIA PROBLÉMOVÝCH SLUŽIEB	52
9.3	PPC SPRÁVA	52
9.4	ISHIKAWA DIAGRAM - PPC SPRÁVA	53
9.5	GRAFIKA	54
9.6	ISHIKAWA DIAGRAM - GRAFIKA	55
10	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU Z POHĽADU KVALITY	56
10.1	STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE	56
10.2	RIADENIE A ZLEPŠOVANIE SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	57
10.3	OPERATÍVNE RIADENIE VRÁTANE RIADENIA ZDROJOV	58
10.4	MARKETING A PREDAJ	59
10.5	VÝVOJ A NÁVRH ZLEPŠENÍ	60
10.6	NAKUPOVANIE VRÁTANE EXTERNÝCH ZDROJOV	61
10.7	RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	62
10.8	RIADENIE INFRAŠTRUKTÚRY VRÁTANE IS	63
10.9	INTERNÝ AUDIT	64
11	PROJEKTOVÁ ČASŤ	65

11.1	ANALÝZA RIZÍK.....	65
11.2	RIZIKÁ PROJEKTU	65
11.3	NÁVRH RIEŠENÍ ALEBO MINIMALIZÁCIE JEDNOTLIVÝCH OHROZENÍ.....	66
11.4	HARMONOGRAM	69
12	NÁVRH OPRAVNÝCH OPATRENÍ Z POHĽADU KVALITY.....	70
12.1	NÁPRAVNÉ OPATRENIA - PPC SPRÁVA	70
12.2	NÁPRAVNÉ OPATRENIA – GRAFIKA	72
12.3	NÁPRAVNÉ OPATRENIA - CELOFIREMNÉ	73
13	RIEŠENIE VYBRANÝCH JEDNOTLIVÝCH OPRAVNÝCH OPATRENÍ.....	76
13.1	CHECKLISTY K TVORBE ZADANIE NA ŠPECIALISTOV	76
13.2	DOTAZNÍKY PRE HODNOTENIE A ZÍSKAVANIE SPÄTNEJ VÄZBY	76
13.2.1	Dotazník pre hodnotenie zamestnancov.....	77
13.2.2	Dotazník k hodnoteniu dodávateľov	77
13.2.3	Získavanie spätnej väzby od klientov	78
13.3	VEDOMÉ PRIJATIE ZODPOVEDNOSTI	79
14	VYHODNOTENIE PROJEKTU	81
14.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
14.2	PREUKÁZANIE POZITÍVNEHO VPLYVU	82
	ZÁVER	83
	ZONAM POUŽITEJ LITERATÚRY	84
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	87
	ZOZNAM OBRÁZKOV	88
	ZOZNAM TABULIEK	89
	ZOZNAM PRÍLOH.....	90

ÚVOD

Firma XY poskytuje marketingové služby pre veľmi významných klientov v Českej republike ale aj zahraničí. Zaoberá sa prevažne online marketingovými službami, konzultáciami, výkonnostnými kampaňami, grafickými prácami, e-mailingovými službami a ďalšími. Firma v posledných rokoch čelila pomerne rýchlemu rastu a tomu odpovedá aj zvýšenie nekvality v jej službách. Nekvalitné služby firmy môžu mať vzhľadom k povahe služieb zásadný dopad na meno spoločnosti. Vzhľadom k masívnemu dosahu marketingových aktivít, ktoré firma vykonáva pre renomované firmy je pre firmu veľmi dôležité zamedziť chybám a udržať vysokú kvalitu služieb naprieč všetkými oddeleniami.

Firma nepracuje nijak s riadením kvality a ani nemá jasne definované procesy pri práci. Z tohto dôvodu je v tejto diplomovej práci spracovaný projekt, ktorého cieľom je racionalizácia procesov z pohľadu kvality managementu a následné zlepšenie kvality.

Táto diplomová práca je rozdelená na dve základné časti – teoretickú a praktickú. V teoretickej časti je položený znalostný základ danej problematiky pre správne spracovanie praktickej časti – projektu. V literárnej rešerši sú rozobrané teoretické poznatky z oboru kvality managementu, procesného riadenia a aj projektového riadenia. Následne sú tieto znalosti prenesené do praktickej časti práce.

Praktická časť práce sa delí na dve podčasti – analytickú časť, v ktorej je zistená súčasná situácia a východiskový bod projektu, a projektovú časť, kde sú aplikované navrhované riešenia problematických procesov podniku. V analytickej časti sú pomocou Paretovej analýzy určené nosné produkty/služby daného podniku. Tieto služby sú ďalej pozorované a analyzované z pohľadu chybovosti a nekvality. Na základe pozorovaní sú vytvorené Ishikawa diagramy s vytýčenými príčinami chýb a následne sú navrhnuté riešenia, ako týmto príčinám predchádzať.

Pre zlepšenie celkových procesov podniku sa v práci využíva kontrola rôznych oblastí, ako strategické plánovanie, riadenie a zlepšovanie z pohľadu kvality managementu, marketing a predaj, riadenie ľudských zdrojov apod. na základe checklistu. Ten vychádza z normy ISO. Následne sú navrhnuté opatrenia, aby sa tieto nedostatky napravili a tým sa znížila celková nekvalita poskytovaných služieb vo firme.

V práci sú taktiež navrhnuté checklisty pre jednotlivých špecialistov a dotazníky na získanie spätnej väzby medzi subjektami.

Všetky tieto nápravné opatrenia sú podrobené nákladovej, časovej a rizikovej analýze RIPRAN. Na konci práce je preukázanie pozitívneho vplyvu navrhovaných riešení.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je racionalizácia procesov z pohľadu kvality managementu. Na to, aby tento cieľ mohol byť naplnený je zrealizovaná literárna rešerš, ktorá tvorí znalostný podklad pre prípravu jednotlivých úkonov v praktickej časti práce. Následne je v práci vykonaná analýza súčasného stavu a na jej základe sú navrhnuté opravné opatrenia pre jednotlivé zistenia. Vďaka nim je vytvorený projektový plán na zníženie nekvality v danej firme a sú overené pozitívne vplyvy z neho vychádzajúce.

V tejto práci sú využité niekoľké metódy spracovania údajov. V prvej časti práce je využitá literárna rešerš z oblasti metód a nástrojov kvality, identifikácie procesov a projektového riadenia.

V praktickej časti je na prioritizáciu najdôležitejších produktov využitá Paretova analýza. V týchto kľúčových produktoch sú ďalej pozorované a zaznamenávané chyby a problémy. Pre prehľadné vyobrazenie procesu je využité grafické vyobrazenie procesu (workflow).

Následne je v jednotlivých častiach kľúčových procesov využité detailné pozorovania kde sa zaznamenávajú všetky problémy a tie sa ešte ďalej verifikujú pomocou metódy hĺbkových rozhovorov so zamestnancami. Po vytýčení problémov sú vytvorené Ishikawa diagramy pre zistenie príčin a následne sú navrhnuté opatrenia pre ich zamedzenie.

Pre zistenie nedostatkov celkovej nekvality sú využité checklisty, ktoré sú spracované podľa ISO noriem. Pre zistené nedostatky z pohľadu kvality managementu sú navrhnuté konkrétne nápravné opatrenia a vytvorené checklisty pre zamestnancov a dotazníky pre získavanie spätnej väzby. Projekt je na záver práce podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze pomocou analýzy RIPRAN.

Počas celého projektu sú využívané taktiež empirické metódy pozorovania a rozhovorov so zamestnancami podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALITA A JEJ PODSTATA

S posudzovaním kvality sa stretávame každý deň – či už vedome, alebo nevedome. Pri nákupe denne spotrebných vecí či návšteve reštaurácie. Každú službu, produkt či zážitok posudzujeme na základe kvality. Často sú hodnotené tieto produkty na základe veľmi subjektívnych domnienok a požiadaviek. Podľa Kapsdorferovej (2014, s. 9) a Vebra (2007 s. 22-25) sa kvalita dá posudzovať z viacerých hľadísk:

Požiadavky na kvalitu výrobu:

- Funkčnosť - na to, aby bol zákazník spokojný, musí produkt splniť základný predpoklad pri jeho kúpe – a to funkčnosť. Keď kupujeme mikrovlnnú rúru, očakávame, že si v nej budeme môcť zahriať jedlo. Pri kúpe jedla zas očakávame prísun energie, výživy, stavebné a ochranné látky. S rastúcimi nárokmi zákazníkov rastú očakávania od výrobkov. Napríklad u počítača sa neočakáva len to, aby sa zapol, ale aj to, aby ho bolo možné ovládať. S týmito rastúcimi nárokmi súvisia ďalšie nižšie spomenuté požiadavky na produkt.
- Ľahká ovládateľnosť - ako už bolo spomenuté u funkčnosti, zákazníci potrebujú nie len funkčný produkt ale aj produkt, ktorý dokážu ovládať. U auta nestačí len to, že nás dopraví z bodu A do bodu B, ale potrebujeme ho vedieť šoférovať a ovládať. U tohto bodu je dôležitá zrozumiteľnosť prvkov a intuitívne ovládanie. Dodržanie tohto požiadavku môže zákazníkovi veľmi pomôcť a naopak zanedbanie ovládateľnosti môže zákazníkovi spôsobiť stres či ohrozenie na bezpečnosti.
- Spoľahlivosť - zákazník sa na produkt potrebuje spoľahnúť. Potrebuje vedieť, že keď ho bude potrebovať produkt bude fungovať. Ako napríklad požiarny alarm pri požiari. Výrobcovia majú dve možnosti, ako k tomuto bodu pristupovať – buď klásť veľmi vysoký dôraz na kvalitu v prvej fázy – pri návrhu a vývoji produktu, alebo druhá možnosť, mať zabezpečený pravidelný servis a náhradné diely.
- Atraktívny vzhľad / dizajn - táto požiadavka má rôznu váhu podľa druhu produktu. U estetických produktoch je obzvlášť dôležitá. Ide o produkty ako sú šperky, obrazy či iné estetické produkty, kde táto vlastnosť je ešte dôležitejšia ako ostatné vlastnosti. U oblečení je to jeden z dôležitých parametrov avšak nie hlavný parameter a napríklad u kuchynskej soli je absolútne bezpredmetná. Splnenie estetických požiadaviek je častokrát veľmi problematické, keďže je to výrazne subjektívny pohľad na produkt. U niektorých produktov je nutné ustúpiť od estetických požiadaviek kvôli

funkčnosti a ergonómii. Tento komplexný prístup k estetickej pôsobivosti sa volá design.

- Trvanlivosť – v minulosti sa na túto požiadavku kládol primárny dôraz a častokrát bol spojovaný aj s kvalitou. Vyrábali sa kvalitné a dlhodobo funkčné stroje, ktoré sa postupom času začali nahradzovať menej kvalitnými. Dôvod k nižšej trvanlivosti je nahradzovanie drahších materiálov lacnejšími a menej trvácnyimi. Doba však tlačila výrobcov k čo najlacnejším produktom, ktoré častokrát museli ísť na úkor kvality a trvácnosti. Z tohto dôvodu sú zákonom stanovené záručné lehoty, v ktorých výrobca za svoje produkty ručí a hradí opravu či vymenenie produktu za úplne nový.
- Opraviteľnosť, udržateľnosť - požiadavky na udržateľnosť a opraviteľnosť je u rôznych typov produktov odlišná. U produktov je žiadaná avšak v najlepšie verzii sa dúfa v jej neuskutočnenie. U práčky sa dúfa, že sa porucha nikdy nestane. Ak by sa však stala, zákazník chce mať istotu, že sa práčka dá opraviť a nemusí pri každej závade kupovať nový kus. Túto obavu riešia dostupné servisy a náhradné diely produktov.
- Nezávadnosť - rastúca zodpovednosť spotrebiteľa a aj celej spoločnosti nie len za svoje zdravie, ale aj za zdravotné prostredie graduje požiadavky na produkty na zdravotnú, hygienickú, bezpečnostnú či ekologickú nezávadnosť. Častokrát sú to skryté prvky, ktoré na prvý pohľad na produkte nie sú viditeľné, avšak sú extrémne dôležité. Z tohto dôvodu sú tieto požiadavky zakotvené v predpisoch či zákonoch. Týkajú sa hlavne výrobcov, sprostredkovateľov, dopravcov a konečných predajcov.

Požiadavky na kvalitu služby sú: spoľahlivosť, dostupnosť, pružnosť, vľúdne zachádzanie, odborná spôsobilosť, vhodné prostredie. (Kapsdorferová, 2014, s. 9 a Veber, 2007 s. 22-25)

Požiadavky na kvalitu procesu: ľudia, materiál, metódy, prostredie, meranie, nástroje/stroje (Veber, 2007, s. 19-25)

Požiadavky na kvalitu procesu závisia podľa Vebera (2007, s. 19) na rôznych faktoroch:

- biologických - pohlavie, vek, zdravotný stav
- sociálnych – dosiahnuté vzdelania, spoločenské postavenie, príjmová skupina
- demografických – lokalita, kde spotrebiteľ býva alebo sa zdržuje
- spoločenských – reklama, verejná mienka a názory odborníkov

1.1 Definícia kvality

Vzhľadom k subjektívite vnímania kvality, existuje mnoho definícií kvality. Kvalita je veľmi dôležitým faktorom, vďaka ktorému zákazník určuje výkonnosť organizácie. (Hnátek, 2016, s. 10)

Nižšie si vymenujeme tie najčastejšie spomínané definície z literatúry (Kapsdorferová, 2014, s. 9-10; Veber a kol., 2007, s. 19, Nenadál, 2018, s. 15; Paulová, 2018, s. 10; Macák, 2010, s. 99):

Definície orientujúce sa na kvalitu výrobku:

1. „Kvalita je najefektívnejšou a najmenej kapitálovo-intenzívnou cestou k rastu produktivity.“ (Armand. V. Feigenbaum)
2. „Kvalita je minimum strát, ktoré výrobok od okamžiku svojej expedície spoločnosti spôsobí.“ (G. Taguchi)
3. „Kvalita je miera, do akej úrovne konkrétny výrobok spĺňa návrh a špecifickú charakteristiku.“ (Harold L. Gilmore)
4. „Kvalita je zhoda s požiadavkami.“ (Philip B. Crosby)
5. „Kvalita predstavuje neoceniteľnú súčasť oceneného výrobku.“ (Keith B. Leffler)
6. „Kvalita je stupeň splnenia požiadaviek súborom inherentných znakov.“ (ISO 9000)

Definície orientujúce sa na spokojnosť zákazníka:

7. „Kvalita musí naplniť súčasné a budúce požiadavky zákazníka.“ (E. W. Deming)
8. „Kvalita znamená prispôbenie sa štandardu.“ (J. M. Juran)
9. „Kvalita je naplnenie očakávania zákazníka.“ (AT and T)
10. „Spokojnosť zákazníka dosiahnete vtedy, keď sa vám nevracia tovar, ale zákazník“ (Stanley Marcus)

Definície hodnotovo-orientované:

11. „Kvalita je to, čo po nej považuje zákazník.“ (Armand. V. Feigenbaum)
12. Kvalita je stupeň dokonalosti za prijateľnú cenu poskytnutá za akceptovateľné náklady.“ (Robert A. Broh)

1.2 Management kvality

Je tá časť celopodnikového riadenia, ktorá má na starosť opatrenia a realizáciu činností, vďaka ktorým chceme čo najviac zefektívniť využitie zdrojov, opatrení a procesov, aby sa

firma čo najviac priblížila požiadavkám a očakávaniam zákazníka či normovým požiadavkám. (Kapsdorferová, 2014, s. 15; Nenadál 2018, s. 18)

Funkcie managementu kvality podľa Nenadála (2018, s. 18):

- dosahovať čo najvyššej spokojnosti a lojality zákazníka či iných zainteresovaných subjektov
- s využitím čo najnižších finančných prostriedkov
- tvoriť a zlepšovať prostredie pre motiváciu a neustále zlepšovanie a inovácie
- vytvárať bázu pre excelenciu organizácií

Faktory ovplyvňujúce management kvality v 21. storočí podľa Nenadála (2018, s. 18):

- rozširovanie konkurenčného prostredia a postupný zánik prirodzených monopolov
- Priemysel 4.0 – digitalizácia a automatizácia v spoločnostiach a procesoch
- dôraz kladený na čo najefektívnejšie využívanie prírodných zdrojov
- zvyšujúce sa nároky a kladené dôrazy zainteresovaných subjektov na kvalitu a bezpečnosť
- značne gradujúci vplyv znalostí u progresu jednotlivých oblastí či celých spoločenských systémov
- úzke prepojenie procesov a IS rôznych spolupracujúcich subjektov
- následky globalizácie
- zvyšujúci sa tlak na inovácie a rozvoj

1.2.1 História managementu kvality

Začiatky managementu kvality sa spájajú najmä s kusovou a malosériovou výrobou. Tieto systémy výroby totiž kontroloval kompetentný vedúci zamestnanec (majster, vedúci zmeny...), ktorý dohliadal a riadil výrobný proces. Postupom času však vznikala sériová výroba (taylorizmus), kde nastúpili na rad výrobné linky. Vďaka tomuto progresu nastúpili do nutnosti kontrolné oddelenia. Tieto oddelenia dohliadali ako na niektoré fáze výroby, tak aj na finálne výstupy výrobkov. Taylor vnímal štruktúru podnikov ako pyramídu. Na vrchole je rozhodujúci článok – majiteľ, v strede vedúci robotníkov a na spodku „ruky“ procesu – robotníci. Filozofia „pyramídy“ sa ukázala ako efektívna pri výrobných linkách, ktoré zaviedol Ford a ktoré ponúkli pracovné miesto pre vtedajších prisťahovalcov, ktorí nepoznali jazyk a mali problém so svojím uplatnením na Americkom trhu. Pri konci linky pracovali

kontrolóri, ktorí sledovali kvalitu výrobkov a chybné kusy buď vracali späť na prepracovanie alebo vylúčili z procesu. Za takéto nepodarky sa zamestnancom strhávali časti miezd. Toto chápanie managementu kvality bolo aktuálne do tridsiatych rokov 20 storočia, kým nezačala veľkosériová a hromadná výroba, kde by takéto osobné kontroly boli ekonomicky

TYP MODELU	OBDOBIE OKOLO ROKU	CHARAKTERISTICKÉ RYSY
JEDNODUCHÉ RIADENIE KVALITY	1900	Priamy kontakt remeselníka so zákazníkom.
TECHNICKÁ KONTROLA RIADENIA KVALITY	1920	Prvé výrobné linky. Najlepší robotníci povýšení na kontrolórov kvality.
MODEL VÝROBY S APLIKÁCIOU ŠTATISTICKÝCH METÓD VO VÝROBE	1940	Prvá aplikácia štatistickej regulácie.
MODEL S REGULÁCIOU PROCESOV	1960	Štatistické riadenie rozšírené v Japonsku na všetky procesy. Prvýkrát zavedenie systému managementu kvality.
MODEL S KRITERIÁLNYMI ŠTANDRARDMI	1987	Vydanie prvých verzií noriem rady 9000. Boli definované požiadavky na management kvality.
KOMPLEXNÉ RIADENIE KVALITY	1990	Filozofia komplexného riadenia kvality TQM.
GLOBÁLNE RIADENIE KVALITY	2000	Spojenie riadenia kvality a starostlivosti o životné prostredie.

neúnosné. (Paulová, 2018, s. 14)

Tabuľka 1: Historické míľniky managementu kvality (Vlastné spracovanie podľa Nenadála, 2018, s. 19 a Kapsdorferovej, 2014, s. 20-21)

Vývojové etapy managementu kvality

Ako uvádza v literatúre Kapsdorferová (2014, s. 20-23) a Nenadál (2018, s. 19), poznáme nasledujúce etapy:

1. etapa – jednoduché riadenie kvality (1900 – 1920)

Model remeselnej výroby, kde remeselník produkt, ktorý sám vyrobil, rovno aj predáva zákazníkovi. Systém bol založený na priamom kontakte remeselníka so zákazníkom. Táto etapa však bola známa veľmi nízkou produktivitou práce.

- 2. etapa – technická kontrola riadenia kvality (1920 – 1930)

Po vzniku manufaktúrnej výroby vznikajú prvé funkcie technických kontrolórov. Po prvýkrát sú vytvorené samostatné pozície na kontrolovanie a sledovanie kvality vo výrobe. Začína deľba práce a týmto krokom priamo úmerne rastie produktivita práce. Rozdelením pracovných úkonov je nutné kontrolovať celistvosť procesov a dodržovanie kvality výrobku. Stráca sa priamy kontakt výrobcu so zákazníkom a narúša sa hrdosť k manuálnej práci. Koncom dvadsiatych rokov 20. storočia začínajú podniky chápať súvislosť nákladov s kvalitou a začínajú sa uplatňovať štatistické metódy riadenia kvality.

- 3. etapa – výroba s aplikáciou štatistických metód (1930 – 1960)

V tejto etape sa prvýkrát stretávame s štatistickými metódami kontroly v podniku. Začali s nimi Roming a Shewhart, ktorí použili štatistiku pri kontrolných tabuľkách, kde sa zameriavali na odchýlky vo výrobnom procese. Shewhart bol prvý, kto skutočne skombinoval kritické manažérske myslenie s taktickou štatistickou analýzou. (Imler, 2008, s. 20). Toto obdobie dáva dôležitosť na spoľahlivosť produktu, ktorá sa zisťuje pri vstupných, medziperačných a výstupných kontrolách. V 50. rokoch už bol kladený veľký dôraz na štatistickú spoľahlivosť a vznikajú rôzne metódy, ako FMEA. Taktiež vznikajú systémové prístupy riadenia kontroly, ktoré rozpracoval E. W. Deming. Jednou z nich je jeho metóda PDCA. Metóda PDCA obsahuje činnosti – plan (naplánuj), do (vykonaj), check (skontroluj – pouč sa), act (jednaj – urob nápravné opatrenia). V tomto čase taktiež J. M. Juran vyzdvihoval tri najdôležitejšie piliere manažmentu – trilógiu kvality – plánovanie, kontrolu a zlepšenie.

- 4. etapa – model s reguláciou procesov (1960 – 1990)

V tomto období vznikajú prvé normy a považuje sa za najviac radikálne z pohľadu vývoja managementu kvality. Transformuje sa pohľad z trhu výrobcov na trh zákazníka. Kvalita sa zaoberá potrebami a očakávaniami zákazníkov, nie výrobcov. Kvalita sa dostáva do strategického vnímania firiem a kvalitný produkt je vnímaný ako výsledok dobre zvládnutého a riadeného procesu. Vznikajú prvé normy - QS 9000 (automobilový priemysel) GPC, HACCP a ďalšie. V roku 1987 vznikajú normy rady ISO 9000, ktoré pojednávajú o dokumentácií všetkých podnikových procesov. V tomto období taktiež vznikajú prvé podnikové systémy, ktoré sú Toyota, JIT, six sigma. Podniky kladú dôraz na zoštieňovanie a zefektívňovanie výrobných procesov. V roku 1988 vzniká povinnosť ručiť za chybový výrobok. Vzniká zákon o zárukách na výrobok.

- 5. etapa – komplexné riadenie kvality TQM (1990 – 2000)

Táto etapa sa zameriava na komplexné uspokojenie rastúcich potrieb zákazníka. Začíname klásť vyšší dôraz aj poslednej fáze výrobného procesu – tzn. baleniu, skladovaniu, dopravu a servis. Podniky viac sledujú komplexné riadenie kvality – TQM. V tomto čase zároveň v EÚ vznikajú prvé nadnárodné inštitúcie zaoberajúce sa kvalitou – Európska organizácia pre kvalitu (EOQ), Európska nadácia pre riadenie kvality (EFQM) a Európska charta kvality.

- 6. etapa – globálne riadenie kvality GQM (2000 – súčasnosť)

Spojenie komplexného riadenia kvality (TQM) so starostlivosťou o životné prostredie (integrováný management). Vznikajú ďalšie normy ISO a robia sa revízie noriem starších. Vyzdvihuje sa bezpečnosť produktov, bezpečnosť pri práci a sleduje sa ochrana životného prostredia.

1.2.2 Princípy managementu kvality pre 21. storočie

Názorov na management kvality je mnoho. Všetky publikácie a všetci odborníci však vychádzajú z rovnakých predpokladov a princípov. Mnoho týchto princípov môžeme vidieť taktiež v normách ISO a iných písomných normách pre riadenie kvality. Podľa Nenadála (2018, s. 21) môžeme špecifikovať tieto princípy managementu kvality:

- Dodávanie hodnoty pre zákazníka: Žiadna organizácia nemôže fungovať bez zákazníkov. Zákazníkov si získame a následne udržíme tým, že budeme predvídať ich požiadavky a dodáme im maximálnu hodnotu, aby boli ich očakávania naplnené.
- Vodcovstvo: Trvalé napredovanie a posúvanie sa vpred nie je možné bez vodcovských osobností, ktoré organizáciu budú svojim chovaním, postojmi a skutkami posúvať vpred a tlačiť k maximálnym výsledkom.
- Zapojenie ľudí: Bez podpory zamestnancov, ktorí chápu nutnosť určitých krokov a bez ich tvorivosti nie je možné, aby firma smerovala k trvalým úspechom. Len lojálni a kompetentní zamestnanci dokážu firmu posúvať a plniť aj tie najnáročnejšie plány a vízie.
- Agilita: V súčasnej dobe pri náročných podmienkach okolitého trhu je nutné, aby vedenia firmy bolo schopné flexibilne reagovať na všetky interné aj externé podnety. Či už ide o rôzne negatívne alebo pozitívne vplyvy.
- Procesný prístup: Každá organizácia je efektívnejšia, keď to čo robí všetci zamestnanci chápu a riadia to ako procesy.

- **Prevencia:** V každej oblasti života je efektívnejšie zamerať sa na prevenciu ako na znižovanie škôd po uskutočnení problémov a ich následkov.
- **Neustále zlepšovanie a inovácie:** V dnešnej veľmi dynamickej dobe je dôležité sa neustále vyvíjať a investovať do rozvoja a napredovania. Je to predpoklad udržania a zvyšovania výkonnosti, včasného reagovania na hrozby a eliminácia slabých stránok.
- **Rozhodovanie na základe faktov:** Všetci významní zamestnanci, ktorí majú možnosť rozhodovať, by nemali tieto úkony vykonávať intuitívne ale na základe faktov a analyzovaných dát.
- **Rozvoj partnerstva:** Ak chce spoločnosť dosahovať čo najlepších výsledkov, mala by veľmi starostlivo vyberať svojich partnerov, s ktorými bude spolupracovať a neustále by s nimi mala rozvíjať vzťahy.
- **Zodpovednosť za udržateľnú budúcnosť:** Každá organizácia má zodpovednosť za život spoločnosti ako takej a jej okolia. To znamená, že nesie zodpovednosť za svoje vplyvy na svoje okolie a spoločnosť ako takú.
- **Učenia sa:** Mať vzdelaných a šikovných zamestnancov je jedna z najcennejších vecí, ktorou v dnešnej dobe môže organizácia disponovať. Preto je nutné tieto znalosti naprieč firmou rozširovať a napomáhať zvyšovaniu odbornosti a zručnosti svojich zamestnancov.

1.3 Kontrola kvality

Vďaka kontrole kvality dokážeme zaistiť kvalitu výrobkov a procesov v súlade s predpismi alebo očakávaním zákazníka. Kvalita sa kontroluje pomocou merania nejakých hodnôt alebo pozorovanie určitých vlastností. (Kapsdorferová, 2014, s. 120)

Cieľom kontroly podľa Kapsdorferovej (2014, s. 120) je:

- Objektívne posúdiť mieru zhody
- Identifikovať nezhodné procesy
- Zabrániť tvorbe nezhodných procesov

Členenie kontroly kvality uvádza Kapsdorferová (2014, s. 121) nasledovne:

Podľa rozsahu:

- Stopercentná
- Výberová
- Náhodná
- Žiadna

Podľa použitia meradiel:

- Objektívna
- Subjektívna

Podľa etáp uplatňovania kontroly:

- V predvýrobnej etape
- Vo výrobnjej etape
- V povýrobnej etape

Podľa vplyvu kontroly na výrobok:

- Deštruktívny
- Nedeštruktívny

1.4 Plánovanie akosti

Plánovanie akosti je činnosť, ktorá je pri kvality managemente absolútne dôležitá. V rámci plánovania akosti si stanovíme ciele, ktoré chceme plniť a následne si určujeme postup, ako týchto cieľov dosiahnuť. Plánovania akosti je veľmi dôležité pri zavádzaní nových výrobkov alebo procesov, pred zmenami výrobkov alebo procesov ale taktiež pri zistení nedostatkov v akosti aktuálnych výrobkov či procesov. V súčasnej dobe plánovanie akosti naberá na dôležitosti a táto aktivita značne rozhoduje pri konkurencieschopnosti firmy. (Kapsdorferová, 2014)

1.4.1 Juranova trilógia kvality

Juran sa pri plánovaní kvality zameril na 3 hlavné kamene kvality. Juranova trilógia predstavuje jeden z najkomplexnejších procesov riadenia kvality. Juran prvýkrát vydal trilógiu v roku 1986. Predstavuje proces riadenia, ktorý je zložený z troch častí (Plura, 2001, s. 12-17):

Plánovanie kvality

Je proces, v ktorom určujeme podobu výrobku/procesu, aby bolo dosiahnuté našich cieľov
V rámci tejto časti je nutné (Plura, 2001, s. 12-17):

- Identifikovanie zákazníkov
- Definovanie potreby zákazníka
- Navrhnutie produktu, ktorý plní potreby zákazníka
- Vytvorenie merateľných cieľov kvality
- Navrhnutie procesov, ktoré naplnia potreby zákazníkov
- Preskúmanie správnosti a funkčnosti procesov

Kontrola kvality

Je proces v ktorom reflektujeme a hodnotíme súčasný stav kvality. Zaoberá sa nasledovným
(Plura, 2001, s. 12-17):

- Subjektami a objektami kvality
- Stanovením spôsobu merania a merných jednotiek
- Stanovenie štandardov merania
- Meranie výsledkov
- Určením rozdielov (aktuálny stav vs štandard)
- Realizáciou nápravných opatrení

Zlepšenie kvality

Tento proces zdôrazňuje problémy a hľadá riešenia, ako ich odstrániť. Dôležité je (Plura, 2001, s. 12-17):

- Poukázať na potrebu zlepšovania
- Opísať problém procesu
- Navrhnuť akčné kroky na nápravu
- Postarať sa o dohľad nad projektom
- Kontrolovať, či plníme ciele
- Realizovať nápravné opatrenia

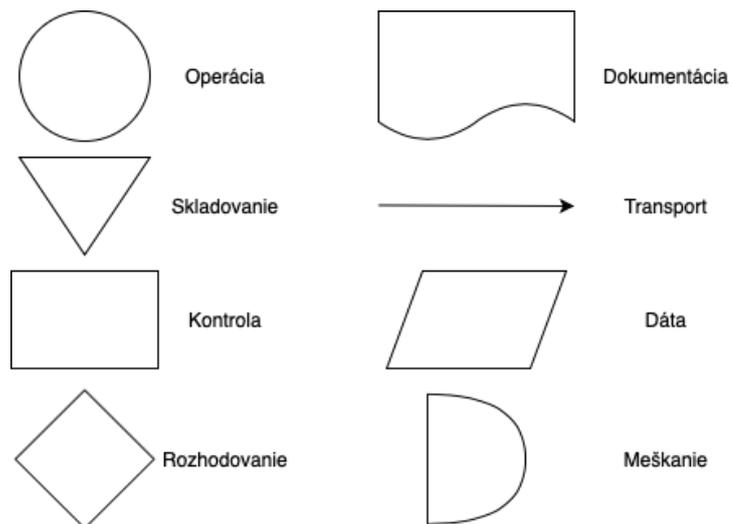
2 METÓDY A NÁSTROJE KVALITY

Aby bolo možné v managementu kvality rôzne činnosti vyhodnocovať a znázorňovať problémové časti, vznikli základné nástroje a metódy, vďaka ktorým tieto analýzy môžeme vykonávať. Počas rokov sa tieto nástroje rôzne dopĺňajú, avšak v základe vychádzajú z týchto základných nástrojov. (Nenadál, 2018, s. 47)

2.1 Analýza procesov

Jeden zo spôsobov, ako analyzujeme procesy je grafické spracovanie, ktoré nazývame procesná mapa. Vytvorenie procesnej mapy pomáha manažérom pochopiť aktuálne procesy. Procesná mapa využíva flow charty, ktoré ukazujú, ako proces prebieha a čo sa v ňom deje. (Jones, 2014, s. 288)

Symbole používané vo flow charte sú podľa Jonesa (2014, s. 289) nasledovné:



Obrázok 1 Ukážka symbolov flow chart (Jones, 2014, s.290; vlastné spracovanie)

2.2 Zber a záznam dát (checklist)

Tento nástroj funguje na zaznamenávaní rôznych javov, výskytov, údajov, dát... V tomto formulári sú pred vyplnené informácie, kde nejakým jednoduchým spôsobom značíme premenné – počty, krížiky, fajky pri splnení danej podmienky a podobne. (Blecharz, 2011, s. 31)

Postup tvorby check-listu podľa Paulovej (2018, s. 34):

- Formulovanie požadovaných údajov
- Vypracovanie čo najjednoduchšieho formulára, ktorý musí obsahovať, kto formulár vyplní, kedy ho vyplní, kde ho vyplní (pre aké stredisko), a ako ho vyplní (fyzická kontrola, počítanie výskytu apod.)
- Vypracovanie návodu na použitie, aby všetkým zamestnancom bolo jasné v ktorej časti majú čo vyplňať
- Vyskúšanie práce s formulárom
- Vyskolenie zamestnancov, zabezpečenie podpory
- Kontrola priebehu získavania údajov

2.3 Ishikawa diagram (diagram príčin a následkov)

Grafické znázornenie pre analýzu všetkých príčin určitého následku (problému s kvalitou). Tento nástroj dokumentuje všetky myšlienky a námety na príčiny, ktoré kompetentné osoby vytipujú. Dôležitá je tímová práca kompetentných a znalých zamestnancov, aby sa nevynechala žiadna dôležitá možná príčina daného problému. (Nenadál, 2018, s. 57)

Postup tvorby Ishikawa diagramu (Svet produktivity, © 2012b)

- Ako prvé sa definuje následok
- Následne si definujeme hlavné oblasti príčin. Bežne sa využívajú tieto oblasti – materiál, zariadenia, metódy, ľudia a prostredie
- Postupne sa vytipujú ďalšie príčiny daného následku. Tieto príčiny sa pridávajú ako ďalšie „vetvičky“.
- Spísanie príčin musí byť opakované a dovedty, kým neobjavíme všetky možné príčiny následkov
- Najdôležitejšie príčiny sa následne vyhodnocujú Paretovou analýzou
- Na základe vybraných príčin formulujte nápravné opatrenia

2.4 Pareto diagram

Tento diagram sa využíva pri prioritizácii či vyčlenenie unikátnych kategórii, činností či problémov. (Pyzdek a Keller, 2013, s. 269). Využíva sa na stanovenie priority, aby sa pri riešení dosiahlo maximálneho efektu pri čo najvyššej účelnosti zdrojov. Paretovo pravidlo 80:20 hovorí, že 80% následkov je spôsobených 20% príčin. Juran tento princíp aplikoval do managementu kvality, kde tvrdí, že 80-90% problémov s kvalitou je spôsobených 10-20% faktorov, ktoré na ňu vplyvajú. Týmto selektujeme významné vplyvy od nevýznamných. (Blecharz, 2011, s. 33; Nenadál, 2018, s. 59-60)

Postup tvorby Paretoho diagramu (Svet produktivity, © 2012a)

- Definujeme položky, ktoré sa budú vyhodnocovať
- Určíme kritérium, podľa ktorého uvedené kategórie chceme hodnotiť
- Určíme absolútne početnosti jednotlivých položiek
- Zoradíme položky od najväčšej po najmenšiu podľa početnosti a zvoleného kritéria
- Určíme relatívne početnosti jednotlivých položiek
- Vytvoríme Pareto diagram
- Do diagramu nanesieme v zostupnom poradí stĺpce podľa výšky početnosti jednotlivých položiek

2.5 Histogram

Slúži k analýze početnosti hodnôt vo vhodne zvolených intervaloch. Je to stĺpcový graf, kde na zvislej ose sa objavujú početnosti a na vodorovnej ose sa nanášajú intervaly nameraných hodnôt. Podľa tvaru histogramu dokážeme vyvodzovať, ako je proces stabilný. Ak proces funguje správne a bez dramatických výkyvov, histogram by mal mať stĺpce v tvare zvonca. Ak sú stĺpce nerovnomerné po intervaloch, vidíme, že proces je nestabilný. (Blecharz, 2011, s. 34)

2.6 Bodový diagram

Korelačný diagram vyjadruje závislosť dvoch meraných hodnôt. Zobrazuje ich vzájomný vzťah (koreláciu). Veličiny sú znázornené bodmi v grafe, na ktorom sa následne skúma rozptyl jednotlivých bodov a smer korelácie. Veličiny môžu byť vzájomne závislé alebo nezávislé. Každý pár sledovaných veličín je zaznačený bodkami a rozptýlenie bodiek v diagrame

nasledovne znázorňuje stupeň vzťahu sledovaných veličín. Čím viac sú bodky rozptýlené, tým slabšia je vzájomná korelácia. (Management Mania, © 2018)

2.7 Regulačný diagram

Regulačný diagram sa využíva k znázorneniu zmien procesu. Regulačný diagram sa používa ku kontrole stability procesu. Má vždy označenú strednú hodnotu (CL – Central Line) a hornú a dolnú regulačnú hranicu (UCL – Upper Control Line a LCL – Lower Control Line), a tieto sú akčné hranice, ktoré sú dané buď historicky, predpisom alebo sú dané ako firemné ciele. V regulačnom diagrame môžu byť aj vyznačené výstražné medze a tie sa značia hornou výstražnou hranicou (UWL – Upper Warning Limit) a dolnou výstražnou hranicou (LWL – Lower Warning Limit). (Agentura poznání, © 2020)

2.8 Analýza vzniku potencionálnych vád a ich následkov (FMEA)

Je to systematická metóda stanovenia a zamedzenia vzniku problémov produktu, procesu či dizajnu. Hlavným cieľom techniky je zvýšiť level servisu ponúkaného zákazníkom, eliminovať a redukovat' problémy ešte pred ich vznikom, obmedziť zvyšovaniu nákladov na opravy, zvýšiť bezpečnosť a sudržovať imidž firmy vďaka stabilnej kvalite. (Sartor a Orzes, 2019, s. 117)

Podľa Nenadála (2018, s. 99) a Kapsdorferovej (2014, s. 55) ďalej rozlišujeme dva typy FMEA analýzy:

- FMEA analýzu návrhu výrobku – používame ju primárne pri tvorbe nových výrobkov, ale môže sa použiť aj pri inovácií súčasných výrobkov.
- FMEA analýza procesu – používa sa primárne pri návrhu nových procesov, ale tak tiež aj pri inovácií súčasných procesov. Primárne sa jednalo o výrobné procesy, avšak analýza sa dá aplikovať aj na procesy nevýrobné.

Kapsdorferová (2014, s. 56) definuje nasledujúce fázy FMEA analýzy :

- Analýza súčasného stavu
- Hodnotenie súčasného stavu
- Návrh preventívnych opatrení
- Hodnotenie stavu po realizácii preventívnych opatrení

Kapsdorferová (2014, s. 56) ďalej opisuje postup pri realizácii FMEA analýzy:

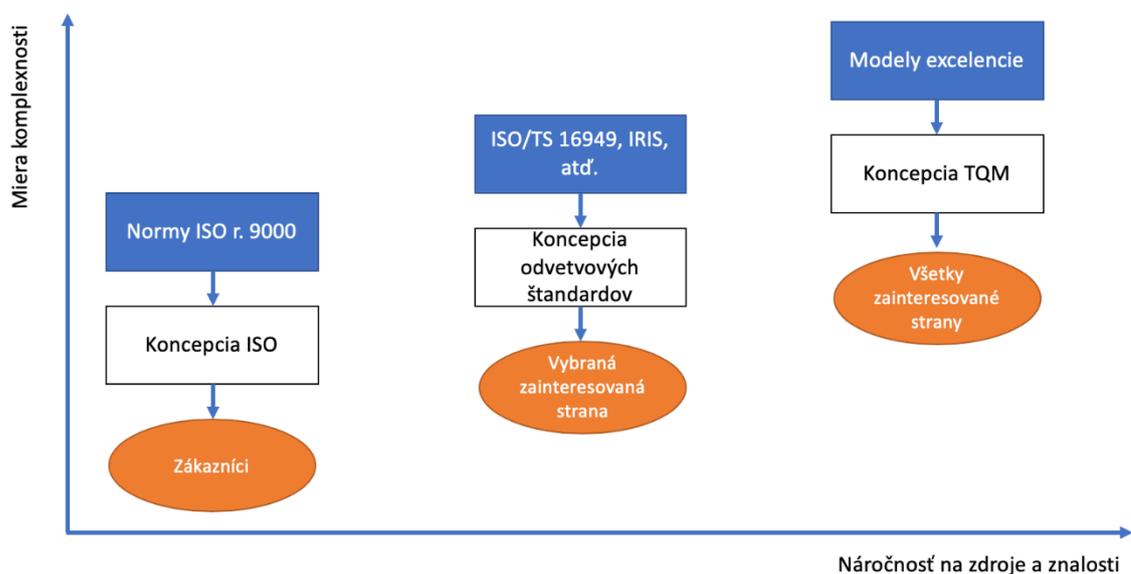
- Preskúmanie procesu
- Vytýčenie potencionálnych porúch
- Zoznam možných následných chýb
- Pridelenie chýb (kritickosť)
- Pridelenie podielu výskytu chýb
- Stanovenie podielu možných chýb
- Výpočet vplyvu chyby
- Definovanie priority pre odstránenie možných chýb
- Eliminácia najrizikovejších chýb
- Kalkulácia rizikového čísla vplyvu odstránených chýb

3 KONCEPCIE MANAGEMENTU KVALITY

Každá organizácia má z pohľadu kvality managementu rôzne požiadavky a potreby, ako previesť princípy managementu (kapitola 1.2.2) do každodennej praxe a fungovania spoločnosti. Z tohto dôvodu vznikli 3 základné koncepcie managementu kvality (Nenadál, 2018, s. 22):

- Koncepcia ISO
- Koncepcia odvetvových štandardov
- Koncepcia TQM

Náročnosť jednotlivých koncepcií a ich komplexnosť nám ukáže nasledujúci obrázok:



Obrázok 2 Koncepcia managementu kvality (Nenadál, 2018, s. 23; vlastné spracovanie)

3.1 Koncepcia normy ISO rady 9000

Schválenie týchto noriem sa datuje na rok 1987. Tieto normy boli vytvorené pre organizácie všetkých veľkostí a zameraní. Jej cieľom je efektívne a systematické uplatňovanie požiadaviek na splňanie správnej akosti. Obsah noriem pokrýva najlepšie praktiky a postupy pre zabezpečenie požadovanej akosti. Po schválení noriem ISO 9000 sa tieto zabezpečenia značne rozšírili, hlavne v európskom regióne. (Veber, 2002, s. 59-60). Tieto normy boli nepovinné, avšak ak ich už organizácia prijala, musela splňať všetky jej požiadavky v plnom znení. Normy ISO prijalo aj vtedajšie Československo a označilo ich ako ČSN ISO 9000. (Paulová, 2018, s. 45)

Základný súbor ISO noriem (Příbek, 2004, s. 37-38):

- ISO 9000 Systém manažerstva kvality. Základné princípy a slovník

Táto norma obsahuje vysvetlenie systému kvality. Základné princípy a ich vzťahy. Taktiež výklad jednotlivých pojmov a zásady úspešnej implementácie systému podľa normy ISO 9001.

- ISO 9001 Systém manažerstva kvality. Požiadavky

V tejto norme sú požiadavky, vďaka ktorým organizácia doloží schopnosť splňať požiadavky zákazníkov. Norma definuje, čo firma preukazuje a vykonáva v jednotlivých etapách, aby výsledok bol v súlade s očakávaním zákazníka. Neopisuje však, akým spôsobom toto firma uskutoční. Ak výrobky/služby preukáže organizácia v zhode so splnením požiadaviek zákazníkov a normy, môže firma požiadať o udelenie Certifikátu systému manažerstva kvality v súlade s ISO 9001, ktorý je platný 3 roky.

- ISO 9004 Systém manažerstva kvality. Návod na zlepšenie výkonnosti

Ide o metodiku, ako plniť požiadavky normy ISO 9001. Navrhuje konkrétne aktivity a možnosti, ktorými významne prispeje k výkonnosti a efektívnosti organizácie.

3.2 Konceptia odvetvových štandardov

Táto koncepcia je zo týchto koncepcií najstaršia, avšak náročnejšia ako koncepcia ISO. V 70. rokoch minulého storočia podniky pocítovali potrebu tvoriť systematizovaný prístup ku managementu akosti (Nenadál, 2008, s. 42). Najstaršie zo všetkých odvetvových štandardov sa vyskytoval vo farmaceutickom priemysle a to štandard správnej výrobnéj praxi (GMP – Good Manufacturing Practice). Jej využitie nie je len pri výrobe ako takej, ale aj pri preprave, skladovaní a distribúcii liekov. Jej dôležitosť je zjavná – aby pacienti dostali liečivá v odpovedajúcej kvalite a neboli nijak ohrození zlou kvalitou, chybovosťou alebo neúčinnosťou liečiva. (Veber, 2002, s. 58)

Požiadavky GMP podľa Vebra (2002, s. 59):

- Výrobné operácie a kontrolné systémy musia byť jasne špecifikované
- Všetky výrobné faktory (haly, obaly, materiál, zariadenia...) sú zabezpečené v stanovenej spôsobilosti
- Zamestnanci sú kvalifikovaní a majú k dispozícii všetky potrebné informácie a jasne stanovené pracovné úkony

- Je nutné tvoriť príslušnú dokumentáciu a záznamy
- Sú vyriešené všetky odchýlky a nezhody

3.3 Modely excelencie

V posledných rokoch diskutované v mnohých dielach. Nikde neexistuje návod, ako by organizácia mala dosiahnuť dlhodobú mimoriadnu výkonnosť. Z tohto dôvodu vznikli rôzne modely, ktoré len rámcovo poukazujú na činnosti, ktoré by organizácia mala v daných oblastiach realizovať. Tieto modely sa volajú „Modely excelencie“. (Nenadál, 2018, s. 33)

Vybrané modely excelencie podľa Nenadála (2018, s. 33-34):

- Model Demingovej aplikačnej ceny

Najstarší model, rozvíjaný od roku 1951. Vysoký dôraz na štatistické metódy a analýzu dát. Tento model sa využíva hlavne v zemiach Juhovýchodnej Ázie.

- Model Národnej ceny kvality Malcolma Badrige

Vznikol v roku 1987. Podporovala ho vláda USA. Kritéria tohto modelu sú každoročne dopĺňané a aktualizované. Oblasť vzdelávania a zdravotníctva má špeciálny súbor kritérií. Model je využívaný hlavne v zemiach amerického kontinentu.

- EFQM Model excellence

Vznikol v roku 1991 pod názvom Európsky model TQM. Má generický charakter a aktuálne je považovaný za najnáročnejší model excelencie. Odlišuje plánovanú časť a výsledkovú časť. Bol podkladom pre mnoho „Národných cien kvality“. Je využívaný hlavne v Európe.

- Model excellence G. Kanjiho

Vznikol v roku 1998. Kľúčová v tomto modeli je hlavne vodcovská rola manažérov. Ide o značne obecné odporúčenia. Model je využívaný hlavne v Európe a Ázii.

- Model 4P + 3C

Model sa zaoberá hlavne mäkkými zložkami managementu. Vodcovská rola managerov je sústredovaná na rozvoj podnikovej kultúry. Jeho aplikácia je závislá od tvorivosti managerov.

3.4 TQM

Počas rokov vznikli pre TQM rôzne definície. V dokumentácii EFQM je tento model definovaný ako: „Spôsob, akým je organizácia vedená, aby dosiahla podnikateľskú úspešnosť na základe základných koncepcií, ktoré zahŕňajú: orientáciu na zákazníka, partnerstvá s dodávateľmi, rozvoj a angažovanosť zamestnancov atď.“ (Paulová, 2018, s. 84)

Podľa Kapsdorferovej (2014, s. 37) a Bellu (2011, s. 4) je komplexné riadenie kvality postavené na štyroch základných pilieroch:

- Orientácia na zákazníka
- Plánovanie a vodcovstvo
- Neustále zlepšovanie
- Tímová práca

Kapsdorferová (2014, s. 40) definovala nasledujúce príčiny neúspešného zavedenia systému TQM:

- Nespolupráca a nestotožnenie s touto zmenou vrcholového managementu
- Chýbajúce ciele a kritériá na definovanie úspešnosti
- Chabé plánovanie a vedenie projektu
- Satisfakcia so súčasným stavom, nevôľa k zmenám
- Vedenie projektu je príliš byrokratické
- Management požadoval zmenu avšak on sám ostal v starých koľajach
- Mnoho z pracovníkov nebolo to procesu integrovaných
- Projekt TQM nakoniec ostal len pri projektovom pláne ale k realizácii nedošlo

4 PROCES

Ako uvádza Blecharz (2011, s. 71) v rámci systému managementu kvality je riadenie procesov jeden zo základných pilierov moderného riadenia kvality. Kvalitný proces by mal spĺňať dve základné požiadavky:

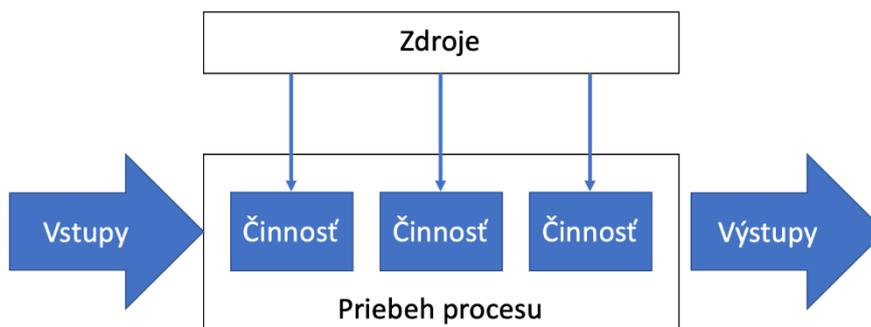
1. Mal by byť štíhly
2. Mal by mať nízku variabilitu

4.1 Definícia procesu

Proces je primárny prvok pri procesnom riadení. Proces je séria prepojených prác a informačného toku, ktoré idú naprieč subjektom. (Oakland, 2014, s. 200)

Existujú rôzne definície procesu, nižšie si spomenieme niektoré z nich (Paulová, 2018, s. 63):

- Proces je zmes vzájomne súvisiacich činností, ktoré spoločne tvoria pridanú hodnotu pre zákazníka
- Proces sú vzájomne súvisiace činnosti, v ktorých sa vstupy transformujú na požadované výstupy
- Proces je súbor logicky súvisiacich činností, ktoré sa vykonávajú pod vidinou cieľa dosiahnuť požadovaný podnikateľský výsledok
- Súbor činností, ktoré využívajú zdroje a riadia sa tak, aby umožnili transformáciu vstupov na výstupy. Výstup z jedného procesu často predstavuje priamo vstup do ďalšieho procesu. (STN EN ISO 9000)



Obrázok 3 Schéma procesu (Paulová, 2018, s. 63; vlastné spracovanie)

4.2 Základné charakteristiky procesu

Podľa Paulovej (2018, s. 64-65) poznáme nasledujúce charakteristiky procesu:

- **Vlastník procesu:** Vlastník procesu je osoba, ktorá je za daný proces zodpovedná. Má na starosti dianie, kontrolu, reporting, správu, systematické zlepšovanie a ručí za výkonnosť daného procesu a plnenie definovaných ukazovateľov a cieľov.
- **Zákazník procesu:** Je subjekt, ktorý výsledku procesu prijíma. Tento výsledok prijatím zákazníka môže končiť alebo byť vstupom pre proces ďalší. Subjektom môže byť interný alebo externý zákazník. Interný zákazník je subjekt v rámci organizácie. Väčšinou ide o subjekt iného oddelenia alebo sekcie.
- **Vstupy:** Vstupy sa využívajú pri vniknutí do procesu. Vstupy môžu byť ako výsledok predchádzajúceho procesu alebo sú vstupom priamo od dodávateľa. Ku vstupu do procesu sa pridáva pridaná hodnota daného procesu a tým vzniká výstup.
- **Výstup:** Výstup je to, čo vychádza z procesu na jeho konci zákazníkovi. Výstup by mal byť zhodný vstupu ďalšieho procesu alebo zhodný s očakávaním zákazníka, ak výstup nepokračuje do ďalšieho procesu. Efektívnosť procesu sa určuje porovnaním požiadavku s reálnym výstupom procesu. Pri zhodnosti týchto dvoch aspektov je proces efektívny.
- **Regulátory riadenia:** Regulátorom riadenia v procese sú dokumenty a „zákony“, podľa ktorých sa proces vykonáva a ktoré sú nutné dodržiavať. Jedná sa o návody, normy, rozkazy apod.
- **Riziko procesu:** Riziko procesu sa určuje, keď u procesu je možné, ak pri úlohe je možnosť dokončenia úkonu s nežiadúcimi účinkami či nežiadúcimi účinkami na zabezpečenie výsledku a dosiahnutie plánu.
- **Činnosť:** Je kompletný sled úkonov, ktoré sa uskutočňujú prevažne v jednej organizačnej jednotke (napr. oddelenie, útvar, odbor...) a majú na výstupe jeden konkrétny merateľný výsledok (výrobok, služba), ktorému bude možné bez pochyb priradiť jeden primárny zdroj.
- **Zdroje:** Zdroje sú vstupné jasne merateľné vstupy do procesu – ide o materiál, technológie, finančné prostriedky, HR, informácie a čas.

Paulová (2018, s. 65) taktiež poukazuje že proces má vždy nasledujúce premenné:

1. Začiatok procesu
2. Prebiehajúce činnosti
3. Koniec procesu
4. Rozhranie

4.3 Členenie procesov

Vo svojej publikácii Paulová (2018, s. 65-67) člení procesy nasledovne:

Členenie procesu podľa charakteru:

- Hlavné/kľúčové procesy

Tieto procesy pridávajú hlavnú pridanú hodnotu a ich výkonom plníme primárny dôvod existencie organizácie. Kľúčové procesy prispievajú priamu k naplneniu cieľa organizácie ako takej. Platia sem všetky procesy a podprocesy všetkých premien zdrojov na výstup, ktorý je primárnym cieľom organizácie.

- Riadiace/manažérske procesy

Tieto procesy tvoria prostredie a podmienky pre ostatné kľúčové procesy. Tieto procesy sa týkajú hlavne managementu a vyšších pozícií. Týka sa to totiž prevažne strategického plánovania, stanovenia cieľov apod.

- Podporné procesy

Na vzniku finálneho produktu/služby sa podieľajú len nepriamo, avšak sú veľmi dôležité. Tieto procesy nedávajú zákazníkovi pridanú hodnotu, avšak sú pre dlhodobý rast nutné. Ide o analytické práce, meranie dát, audity kvality apod.

Členenie podľa úrovne riadenia

- Makroproces

Ide o súbor procesov celej organizácie. Cieľom makroprocesu je transformácia vstupu na výstup. Zobrazenie tohto makroprocesu sa nazýva aj mapa procesov. Zobrazuje prepojenie jednotlivých procesov a to, aké väzby v týchto procesoch sú.

- Procesy

Za proces je zodpovedný majiteľ procesu – zodpovedná osoba. Proces je súbor činností, ktorý má za cieľ tvoriť výstup dôležitý pre zákazníka. Zákazník v tomto procese vníma pridanú hodnotu.

- Podprocesy

Je nižšia úroveň procesu. Sú to pomocné procesy, ktoré pomáhajú fungovaniu hlavného procesu ako takého. Aj podproces má svoju stanovenú zodpovednú osobu. Tieto procesy sa dajú jasne merať a definovať vstupmi a výstupmi.

- Činnosti

Ide o konkrétny úkon. Zodpovedná osoba u činnosti je osoba, ktorá danú činnosť vykonáva a realizuje.

4.4 Identifikácia procesu

Identifikáciu procesov využívame na odhalenie procesov, pochopenie vzájomných vzťahov medzi nimi a prehľadne ich zaznamenať, aby s nimi bolo možné v budúcnosti pracovať. Celé procesné riadenie začína u hľadani činností, ktoré sú nutné k realizácii nejakého produktu alebo služby. Proces by mal odpovedať prirodzeným aktivitám, ktoré vo firme prebiehajú, bez ohľadu na organizačnú štruktúru. Procesy môžu prebiehať naprieč útvarmi, čo môže byť komplikujúce. Najprv vymedzíme hlavné procesy, ktoré následne rozložíme do čiastkových sub-procesov. Vhodným nástrojom pre znázornenie procesov je mapa procesov. (Contrust, © 2013)

4.5 Spôsobilosť prevádzkových procesov

Na to, aby mohla byť požadovaná kvalita splnená, musia byť v organizácii nastavené spôsobilé procesy. Na to je potrebné zaistiť nasledovné (Veber, 2002, s. 111) :

- Musí byť jasne vymedzená pôsobnosť, právomoc a zodpovednosť k jednotlivým činnostiam a procesom. Oprávnenie k rozhodnutiu o akosti a nezhodnosti produkcie s požiadavkami
- Aktuálnu a správnu prevádzkovú dokumentáciu k daným činnostiam
- Kvalifikovaný personál

- Určené kvalitatívne špecifikácie predchádzajúceho výstupu / vstupu danej činnosti
- Vhodné pracovné prostredia

Pre analýzu spôsobilosti už zabehnutých procesov je podľa Nenadála (2008, s. 345) doporučený nasledovný postup:

- Voľba znakov akosti
- Analýza systému merania
- Zhromaždenie údajov
- Prieskumová analýza zhromaždených údajov
- Overenie normality sledovaného znaku akosti
- Posúdenie štatistickej zvládnutosti procesu
- Výpočet indexov spôsobilosti a ich porovnanie s požadovanými hodnotami

4.5.1 Zásady bezchybnej práce

Na to, aby sa v procesoch eliminovali chyby a chybné výstupy, poznáme podľa Vebra (2002, s. 112) tieto obecné zásady:

1. Nemôžeš vykonať príslušnú operáciu, ak v reťazci prišiel produkt z predchádzajúcej operácie zjavne chybný alebo v nedostatočnej kvalite
2. Ak máš čo i len najmenšiu pochybnosť o kvalite prichádzajúcej operácie alebo o svojej vlastnej práci, zaisti veľmi starostlivé preverenie kvality tejto operácie
3. Chybná operácia musí byť pozastavená alebo opravená. Nesmie sa v ďalších úkonoch pokračovať bez nápravy
4. Odoberajúci pracovník, ktorý je na rade, musí prevziať bezchybnú výstup

4.5.2 Príčiny vád a nezhôd na strane pracovníkov

Znalosť týchto príčin je dôležitá hlavne pre management a riadiacich pracovníkov. Ak títo pracovníci berú na vedomie tieto príčiny, môžu týmto chybám predchádzať a tvoriť preventívne opatrenia. (Veber, 2002, s. 112-113)

Podľa Vebra (2002, s. 112) sú tieto príčiny nasledovné:

- **Vedomé chyby**

Tieto chyby zamestnanec robí zámerne alebo minimálne je si ich vedomí. Tieto chyby môžu mať niekoľko príčin:

Zámerné chyby

Dôvod týchto chýb býva často truc a robenie napriek. Zamestnanec sa takýmto spôsobom búri a mstí. Tieto chyby sú často po pokáraní zamestnanca alebo inom postihu.

Chyby z nedbalosti

Ak je vo firme ťažké dohľadať zdroj chybovosti – nedokážeme dopátrať u ktorého pracovníka chyba vznikla – zamestnanec môže byť ľahostajný. Má pocit, že je jedno či svoju prácu vykonáva kvalitne alebo nie, keďže to vedenie aj tak nedomeria. Takéto správanie majú často zamestnanci, ktorí majú pocit nedocenenia a ľahostajnosti od nadriadených.

Chyby zatajované

Tieto chyby sa dejú pri strachu zamestnancov z upozornenia na chybu. Zamestnanci sa boja postihu či už jeho osoby alebo aj oddelenia ako takého. Zamestnanec pociťuje strach na chybu upozorniť, aby nevedla k obvineniu zle odvedenej práce a preto radšej dúfa, že sa chyba nenájde a prejde bez povšimnutia.

- **Chyby z nedostatku znalostí**

Tieto chyby vychádzajú z toho, že na pracovnej pozícii je nekompetentný zamestnanec, ktorý nemá dostatočné znalosti alebo skúsenosti na to zvládať povinnosti a prácu na danej pozícii. Za tieto chyby je zodpovedný ale vedúci pracovník alebo manager, ktorý na túto pozíciu pracovníka pridelil. Mal si totiž dopredu overiť, či daný pracovník spĺňa potrebné požiadavky a kritériá.

- **Chyby z nedostatku sústredenia, pozornosti**

Tieto chyby majú mnoho príčin:

- Pracovník je často vyrušovaný externými vplyvmi a nemôže sa na svoju prácu plnohodnotne sústrediť
- Pracovník je prepracovaný. Môže to byť spôsobené častými nadčasmi, ktoré odpracováva, veľmi náročnú prácu alebo je dlhodobo nevyspatý
- Práca je odpracovaná pod vysokým tlakom. Pracovník sa veľmi ponáhľa a robí chyby z nepozornosti
- Práca je stereotypná. Pracovník robí prácu automaticky a nevenuje jej už tak výrazne pozornosť

5 PLÁNOVANIE PROJEKTU

V dnešnej dobe, keď jednotlivé firmy napredujú nezvratnou rýchlosťou, je veľmi dôležité projektové riadenie. Jednou z hlavných úloh podnikov je vykonávať nejakú zmyslupnú prácu. Táto práca sa väčšinou skladá z jednotlivých operácií a projektov. Tieto dve formy sa zväčša dopĺňujú. (Skalický, 2010, s. 46)

5.1 Definícia projektu

Vo všeobecnosti sa projekt dá definovať ako jedinečnú sústavu činností smerujúcich k predom stanovenému cieľu, ktorá má určitý začiatok a koniec. Vyžaduje spoluprácu rôznych profesií, viaže či spotrebovávajú ich kapacitu v využíva ich pre vytvorenie výstupu. Ďalšie z definícií projektu popisuje projekt ako jednorazovú premenu vstupov (informácií, prostredia, materiálu, peňazí, schopností a znalostí zúčastnených ľudí) na výstupy (cieľové produkty) za pomoci vývojových činností usporiadaných do etáp, krokov a úkonov koordinovaných riadiacimi činnosťami. Projekt vždy zamestnáva skupinu ľudí a ovplyvňuje iné skupiny ľudí. Projekt je vždy spojený s rizikom neúspechu, pretože je jedinečný a nikdy presne neviem, čo nás v priebehu jeho realizácia čaká alebo zaskočí. Práve táto neistota a riziko je pre projekt jedinečná a odlišuje projekt od rutinných činností. (Pokorná, © 2008)

5.2 Stanovenie cieľov projektu

Ciele projektu predstavujú slovný popis účelu projektu, ktorý má byť prostredníctvom tohto projektu dosiahnutý. Väčšinou ide o štruktúru definovaných stavov, podmienok a vlastností popisujúce budúci výsledok projektu. (Svozilová, 2006, s. 78)

5.2.1 Cieľ projektu

Nová hodnota – predmet, služba alebo kombinácia týchto dvoch, ktorá je výsledkom projektu a je reprezentovaná popisom určitého stavu, ktorý má v budúcnosti existovať. (Svozilová, 2006, s. 78)

5.2.2 Formulácia cieľov projektu

Ciele projektov by mali splňovať techniku SMARTER (Mikula, © 2020):

S – Specific/Špecifický- Ciele musia byť konkrétne a špecifikované

M – Measurable/Merateľný – Ciele musia byť merateľné

A – Action-oriented/Akčne orientovaný – Ciele musia ukazovať žiadaný stav. Niečo, čo chceme. Musíme pre to niečo vykonať – neudeje sa to samé.

R – Realistic/Realistický – Ciele musia byť a realistické

T – Trackable/Trasovateľný – Ciele musia byť časovo ohraničené a mať jasný deadline

E – Energy fulfilled/Nabitý energiou – Ciele musia byť pre nás motivujúce a musí to byť niečo, po čom skutočne túžime

R – Recorderd/Zaznamenaný – Ciele musia byť niekde zaznamenané.

5.3 Zostavenie podrobného rozpisu úloh

Aby sa dal tvoriť časový a rozpočtový rámeč a projekt akokoľvek plánovať (tím, čas, cena...) je potrebné projekt rozpracovať do čiastkových úsekov práce. Takto rozpadnuté úlohy je potom možné previazať s časovým a finančným plánom, ktorý je nasledovne základom pre hlavný projektový dokument, ktorým je projekt nasledovne riadený – projektový plán. Rozpracovanie projektu do štruktúry jednotlivých úloh sa volá WBS (Work Breakdown Structure) a je to základný metodický prístup projektového managementu. Z WBS sa následne tvoria podrobné rozpisy prác a ďalšie projektové dokumenty (Harmonogram, systém riadenia rizík, štruktúra nákladov...) (Svozilová, 2006, s.123-124; Skalický, 2010, s.127-129; Dvořák, 2017, s. 31-33)

5.4 Časový rozpis projektu

Časový plán nadväzuje na štruktúrovaný plán rozsahu projektu – na rozsah projektových činností – WBS, z ktorého vychádzajú plánovacie činnosti. V tomto prípade je k plánovanému rozsahu činností pridaná dimenzia – čas. (Skalický, 2010, s. 132)

Postup podľa Skalického (2010, s. 132-139), Němca (2002, s. 80-84), Svozilovej (2006, s. 133) a Dvořáka (2017, s. 34-37) pri zostavení časového plánu:

- Kontrola WBS či vychádzame z aktuálnych činností a nenastala nejaká zmena
- Vytvorenie tabuľky činností a odhad doby trvania činnosti
- Vytvorenie časovej sekvencie (ktoré činnosti po sebe nasledujú a ktoré činnosti môžeme robiť aj počas inej činnosti súladne) – vytvorenie sieťového grafu
- Vytvorenie väzieb medzi činnosťami – vytvorenie Ganttovho diagramu
- Výpočet časových rezerv činností a určenie kritickej cesty – určenie trvania projektu

- Vloženie míľníkov do plánu a vyladenie plánu ako takého

5.5 Obsadenie projektu – plánovanie zdrojov a nákladov

Pre ucelené projektové plánovanie potrebujeme mať vo WBS nie len časový odhad, ale aj odhad zdrojov a ich nákladov, ktoré jednotlivá činnosť potrebuje. V projekte pracujeme s nasledovnými zdrojmi – materiálové zdroje, ľudské zdroje a finančné zdroje. Využitie zdroje následne kvantifikujeme do nákladovej zložky. (Skalický, 2010, s. 147; Fiala, 2004, s.106)

Postup podľa Skalického (2010, s. 148) pri plánovaní zdrojov:

- Určenie potrebných zdrojov

Pre každú činnosť z WBS kvantifikujeme potrebné jednotlivé zdroje tak, aby boli plány/činnosti naplnené. Je potrebné definovať typ, množstvo, časovú a miestnu zložku každého jednotlivého zdroja.

- Určenie dostupných zdrojov

V každom zdroji sa určí, koľko maximálne z daného zdroja máme v daný čas k dispozícii.

- Porovnanie potrebných a dostupných zdrojov

Pri každej činnosti si porovnáme potrebné zdroje s dostupnými. Ak sa dostaneme na dno kapacít, môžeme tejto situácii predísť rôznymi opatreniami (zmena časového plánu, presun termínov, zmena používaných zdrojov, zapojenie externých dodávateľov apod.).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Názov podniku: Firma XY

Právna forma: s.r.o.

Predmet podnikania:

Hlavným predmetom podnikania je poradenská činnosť v oblasti internetového marketingu, e-commerce a činnosti mediálnej agentúry. Spolupracuje s mnohými významnými českými aj zahraničnými klientmi. Stará sa im o online marketing a komunikáciu a pomáha zvyšovať tržby a povedomie o značke. (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

Priemerný počet zamestnancov: 30 (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

Základný kapitál: 200 000 Kč (Výročná správa Firmy XY, za rok 2018)

Čistý obrat za účtovné obdobie: 203 019 000 Kč (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

6.1 Produkty

Firma ponúka klientom komplexné služby od tvorby stratégie po jej realizáciu a čiastkové úlohy ako tvorbu grafických podkladov, textových podkladov a optimalizáciu kampaní ako takých.

- Komplexné marketingové stratégie
- Marketingové konzultácie
- Tvorba PPC kampaní
- Optimalizácia PPC kampaní
- E-mailingové služby
- RTB
- Nákup médií
- Plánovanie využitia mediálneho priestoru
- Copywriterské práce
- Grafické práce
- Produkcia TV reklám, video reklám apod.
- Tvorba pokročilých automatizácií
- Správa sociálnych sietí
- Konzultácie značiek

- Analytické práce
- Realizácia školení
- Realizácia konferencií a iných vzdelávacích eventov na trhu

6.2 Partneri firmy

Vzhľadom k vysokej profesnej úrovni Firmy XY, firma má úzke partnerské spolupráce s niekoľkými kľúčovými spoločnosťami v obore na CZ aj zahraničnom trhu. Firma je:

- Kľúčovým Google Partnerom
- Partnerom Adformu
- Certifikovaná spoločnosťou Sklik.cz
- Patrí do Asociace pre elektronickú komerciu
- Kľúčovým partnerom spoločnosti IBM
- Kľúčovým partnerom RTB house.

7 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Na úvod projektu pre správne definovanie cieľov a aktivít, ktoré k tomuto cieľu vedú je vypracovaný logický rámec projektu. Celý logický rámec sa nachádza v Prílohe I.

7.1 Logický rámec

Vyplývajú z neho nasledujúce ciele:

Obecný cieľ: Racionalizácia procesov z pohľadu kvality managementu

Objektívne merateľné ukazovatele: Zníženie celkovej nekvality o 30 % a zlepšenie pracovného flow.

Účel: Zníženie nekvality v kľúčových produktoch

Objektívne merateľné ukazovatele: Zníženie nekvality v kľúčových produktoch o 40 %

Výstupy:

- Vytvorenie checklistov na zadanie na špecialistov
- Definovanie zodpovednosti v procese
- Návrh činností z pohľadu kvality managementu
- Tvorba dotazníku na pravidelné hodnotenie dodávateľov
- Tvorba dotazníku na pravidelné hodnotenie zamestnancov
- Tvorba dotazníku na získavanie spätnej väzby od zákazníkov
- Analýza rizík

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Vzhľadom k tomu, že firma neustále rastie v obrate, množstve odpracovaných objednávok a zákaziek, musí jej veľkosť rásť aj v počte zamestnancov a procesy sa komplikujú. K týmto premenným sa pridáva zvyšujúci sa výskyt nezhodných výstupov s kvalitou. Niektoré výstupy sa zachycujú internet a niektoré už prenikajú aj ku klientom – externým subjektom.

Keďže povaha produktov sú služby pre klientov, chyby sa v minulosti nijak nezaznamenávali a neanalyzovali. Pre prioritizáciu služieb pre zlepšenie výstupov z pohľadu kvality management boli definované najvýkonnejšie produkty / služby z pohľadu celkového pomeru na tržbách za minulý rok.

8.1 Kľúčové produkty – Paretova analýza

Z interných účtovných systémov boli vygenerované zoznamy produktov s ich dosiahnutými tržbami za rok 2019. V tabuľke je vždy prvé slovo názov oddelenia a následne za podčiarkovníkom je názov konkrétnej služby. Tieto produkty sú očistené od produktov nepridávajúcich zákazníkovi hodnotu, napríklad provízie od partnerov či prepredaj externých služieb.

Z dôvodu anonymizácie dát sú všetky tržby násobené rovnakým koeficientom.

Tabuľka 2 Tržby vybraných produktov firmy (Zdroj účtovné výkazy Firmy XY; vlastné spracovanie)

Číslo produktu	Názov produktu	Tržby násobené koeficientom v Kč
1	Emailing_Analýza	38 610
2	Emailing_Kódování	140 481
3	Emailing_Služby	3 285 733
4	Emailing_Školení	23 660
5	Emailing_Vlastní produkty	582 520
6	Eventy	478 188
8	Konzultanti_Konzultace a analýzy	270 864
10	Kreativa_Grafika	6 737 257
11	Kreativa_Ideamaking / copywriting	878 724
12	Kreativa_Konzultace značek	443 520
13	Kreativa_Ostatní	177 408
14	Kreativa_Video & Motion design	1 440 963
16	Media_LB odkazy	600 858

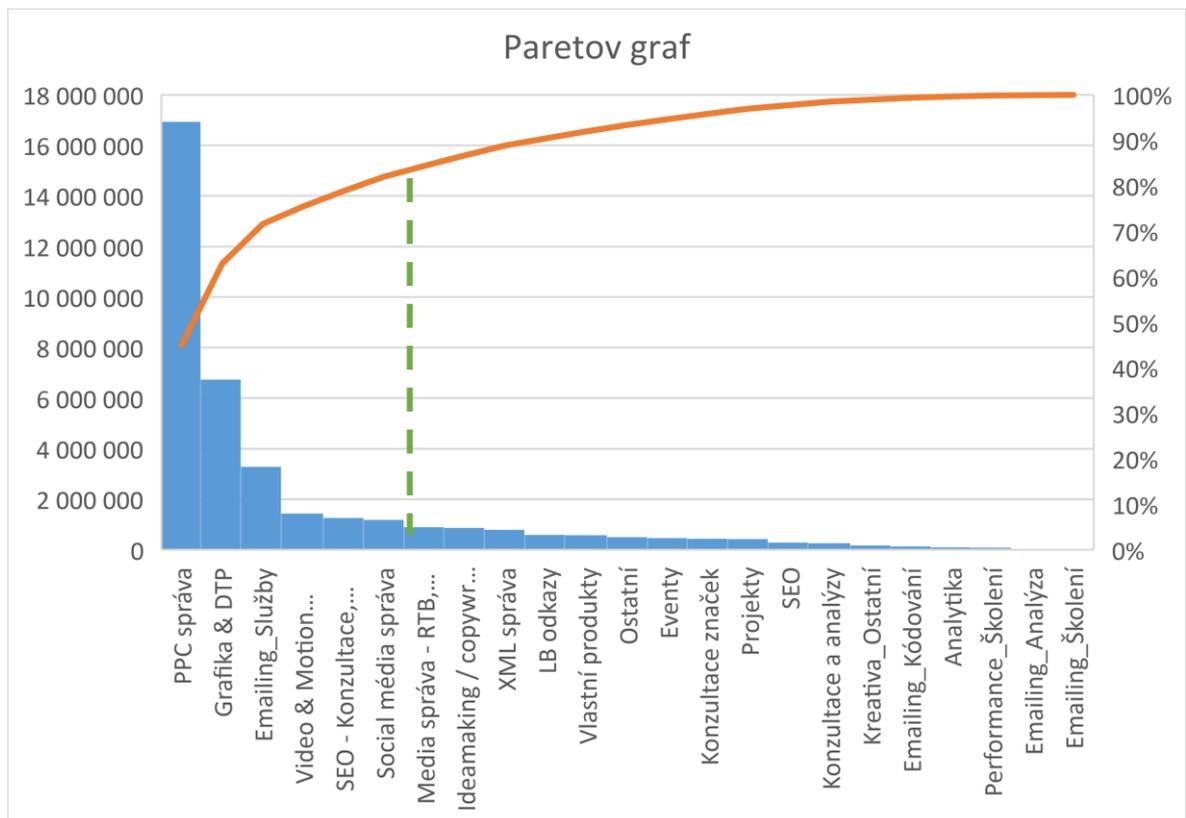
17	Media Media správa - RTB, YT...	898 121
18	Media Projekty	433 918
19	Performance Analytika	102 465
20	Performance Ostatní	513 179
21	Performance PPC správa	16 929 365
22	Performance SEO	298 760
23	Performance SEO - Konzultace, služby	1 269 858
24	Performance Social média správa	1 191 107
25	Performance Školení	87 219
26	Performance XML správa	794 229
	Spolu	37 617 007

Tieto produkty boli následne zoradené od najviac výnosných po najmenej výnosné. Dopočítala sa percentuálna časť tržieb k celkovým tržbám.

Tabuľka 3 Paretova analýza - vstupné údaje (Zdroj: účtovné výkazy Firmy XY; vlastné spracovanie)

Číslo produktu	Názov produktu	Tržby násobené koeficientom v Kč	% z celkových tržieb	Kumulatívne % z celkových tržieb
21	Performance PPC správa	16 929 365	45,00%	45,00%
10	Kreativa Grafika	6 737 257	17,91%	62,91%
3	Emailing Služby	3 285 733	8,73%	71,65%
14	Kreativa Video & Motion design	1 440 963	3,83%	75,48%
23	Performance SEO - Konzultace, služby	1 269 858	3,38%	78,86%
24	Performance Social média správa	1 191 107	3,17%	82,02%
17	Media Media správa - RTB, YT...	898 121	2,39%	84,41%
11	Kreativa Ideamaking / copywriting	878 724	2,34%	86,75%
26	Performance XML správa	794 229	2,11%	88,86%
16	Media LB odkazy	600 858	1,60%	90,45%
5	Emailing Vlastní produkty	582 520	1,55%	92,00%
20	Performance Ostatní	513 179	1,36%	93,37%
6	Eventy	478 188	1,27%	94,64%
12	Kreativa Konzultace značek	443 520	1,18%	95,82%
18	Media Projekty	433 918	1,15%	96,97%
22	Performance SEO	298 760	0,79%	97,77%
8	Konzultanti Konzultace a analýzy	270 864	0,72%	98,49%
13	Kreativa Ostatní	177 408	0,47%	98,96%
2	Emailing Kódování	140 481	0,37%	99,33%

19	Performance Analytika	102 465	0,27%	99,60%
25	Performance Školení	87 219	0,23%	99,83%
1	Emailing Analýza	38 610	0,10%	99,94%
4	Emailing Školení	23 660	0,06%	100,00%
	Spolu	37 617 007		



Obrázok 4 Paretova analýza (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pomocou Paretovej analýzy bolo vyšpecifikovaných 6 najvýznamnejších produktov/služieb, ktoré spolu činia až 82 % z celkových tržieb podniku. Tieto produkty budú ďalej pozorované po dobu 3 mesiacov a bude sa u nich analyzovať množstvo vzniknutých chýb.

Špecialisti pracujúci v jednotlivých službách dostali pokyn zaznamenávať množstvo chýb v období od 1.9.-31.12.2019. Špecialisti majú na starosť zaznamenávať množstvo chybných alebo nedostatočných zadaní, kde museli zadanie vrátiť konzultantovi na doplnenie či dopracovanie. V tomto prípade sa jedná o interné zachytenie chyby.

Konzultanti dostali v tomto období na starosti v týchto vybraných produktoch zaznamenávať, koľkokrát museli výstup vrátiť na prepracovanie špecialistom (interné zachytenie ne-

zhody) alebo koľkokrát sa výstup vrátil od klienta (externé zachytenie nezhody). Pre pochopenie jednotlivých procesov slúži zobrazenie flow zákazky od zadania od klienta až po reportovanie výstupu. Ukážka pracuje s jednoduchou online kampanou a je k nahliadnutia v kapitole 9, obrázok 5.

Zaznamenanie nasledovných chýb po troch mesiacoch bolo nasledovné:

Tabuľka 4 Záznamy chýb vo vybraných produktoch (Zdroj: vlastné spracovanie)

	PPC správa	Grafika	E-mailing - služby	Video & Motion design	SEO – Konzultace, služby	Performance - SOME
Vrátené zadania od špecialistov na dopracovanie pre konzultanta (interné zachytenie chyby)	11 %	7 %	2 %	3 %	4 %	2 %
Vrátené výstupy od konzultanta na opravu špecialistovi (interné zachytenie nezhody)	2 %	10 %	3 %	5 %	2 %	3 %
Rozporované výstupy klientom (externé zachytenie nezhody)	5 %	6,5 %	4 %	2 %	3 %	0,5 %
Spolu	18 %	23,5 %	9 %	10 %	9 %	5,5 %

Najviac nezhôd bolo zaznamenaných na službách „grafika“, čo predstavuje prípravu grafických podkladov pre klienta. Ide o grafické návrhy komunikácie kampaní, bannerov, billboardov, letákov, magazínov apod. Druhý najčastejšie problémový produkt bola „správa PPC“, čo znamená výstavba online kampaní v PPC systémoch ako GAds, Sklik, Facebook apod. a následná optimalizácia týchto kampaní.

U týchto dvoch produktov bola zároveň najvyššia chybovosť v externom zachytení, čo čini pre podnik taktiež významný problém. Vzhľadom k typu biznisu kde jednotlivé kampane vidia milióny ľudí môže byť každá chyba skutočne významná a ohrozujúca meno spoločnosti.

9 WORKFLOW ONLINE KAMPANÍ

Workflow si ukážeme na procese jednoduché online kampani. Vzhľadom k tomu, že ide o službu, niektoré kampane sú veľmi špecifické a majú iný workflow. Teraz si však ukážeme najbežnejšie workflow u jednoduché online kampani. V závere kapitoly opíšeme reálny stav a zistenia v definovaných problémových službách (PPC správa a grafické práce).

9.1 Workflow zákazky jednoduché online kampane

1. Definovanie problému

Celý proces začína dopytom klienta po službách agentúry. Väčšinou ide o definíciu akéhosi problému, ktorý potrebuje od agentúr vyriešiť – zviditeľnenie brandu, podporenie akcie, zvýšenie výkonu produktu, zvýšenie obratu apod. Tento problém poprípade cieľ špecifikuje konzultantovi, ktorý následne vytvorí stratégiu, ako tento problém vyriešiť.

2. Tvorba stratégie

Konzultant po prijatí cieľov od klienta, zvolí mix vhodných marketingových nástrojov, správne načasovanie, cieľovú skupinu, rozpočet, umiestnenie, mechaniku kampane atď. Nastaví KPI kampane a ďalšie podstatné break pointy.

3. Schválenie stratégie

Túto stratégiu následne konzultant prezentuje klientovi a spoločne si schvália všetky súčasti stratégie.

4. Tvorba briefu pre špecialistov

Po schválení stratégie klientom, konzultant vytvorí komplexné zadanie kampane, ktoré všetkým špecialistom, ktorí na danom projekte budú pracovať.

5. Tvorba media plánu

Media planner po prevzatí zadania vytvorí media plán. Media plán obsahuje využitie jednotlivých kanálov v online prostredí s predpokladanými výsledkami jednotlivých umiestnení a media splitom medzi týmito formátmi. Po dokončení media plánu (MP) ho pošle konzultantovi.

6. Schválenie MP

Konzultant pošle MP následne klientovi, ktorý ho schváli poprípade ďalej pripomienkuje. Po schválení MP pošle potvrdenie konzultantovi.

7. Tvorba textov

Po schválení MP klientom konzultant pošle MP copywriterovi, ktorý na základe umiestnení a cielení vytvorí textové podklady ku kampani. Od popisov, inzerátov cez claimy či znenie CTA tlačítok.

8. Schválenie textov

Po spísaní textov ich pošle copywriter konzultantovi a on následne klientovi. Klient ich schváli alebo vráti na prepracovanie. Po schválení pošle texty klient konzultantovi.

9. Príprava kľúčového vizuálu

Grafik na základe zadania a technických špecifikácii vytvorí potrebné podklady pre kampaň. Čerpá zo zadania od konzultanta a využíva texty od copywritera. Vytvorí kľúčový vizuál a ten následne pošle konzultantovi.

10. Schválenie kľúčového vizuálu

Klient dostane niekoľko variant kľúčového vizuálu (master banner), z ktorého si vyberie poprípade vizuál pripomienkuje a následne schváli.

11. Rozpracovanie kľúčového vizuálu

Po schválení kľúčového vizuálu grafik rozpracuje kľúčový vizuál do všetkých materiálov od bannerov cez brandingy apod. a tie následne pošle konzultantovi na rozposlanie.

12. Rozposlanie grafiky

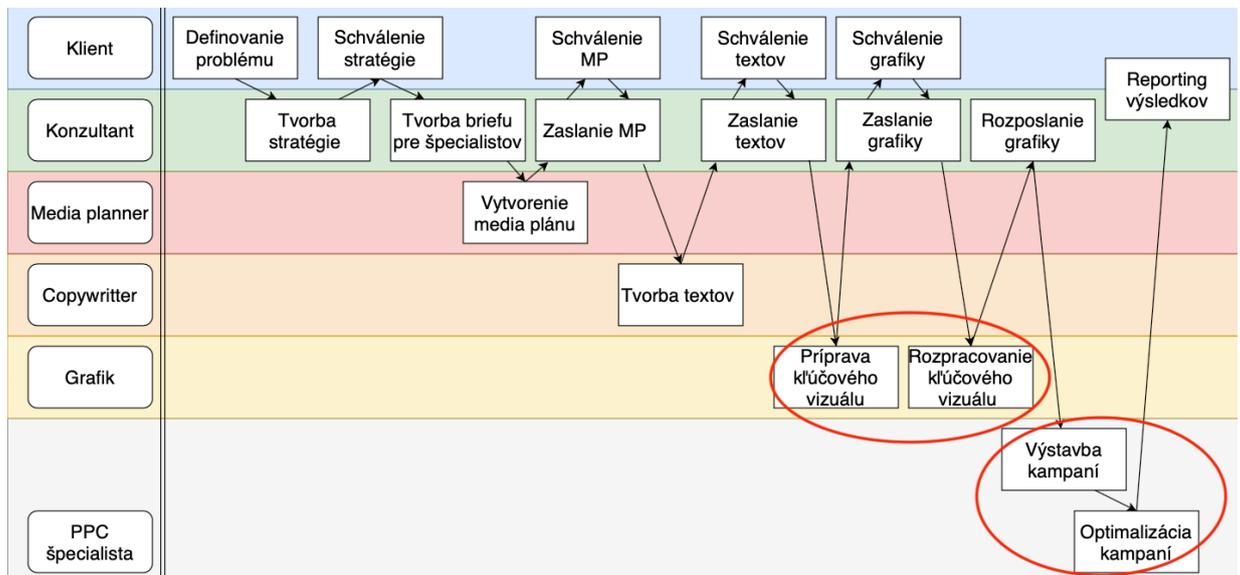
Konzultant následne rozpošle materiály podľa toho, ktorému špecialistovi patria. Tzn. bannery na FB pošle PPC špecialistovi za FB, bannery na PPC pošle špecialistom na PPC apod.

13. Výstavba kampaní

Po obdržaní grafiky a testov od copywritera PPC špecialista vystaví kampaň v účtoch podľa MP.

14. Optimalizácia kampaní

Špecialisti následne kampaň pravidelne kontrolujú a optimalizujú na základe výsledkov, aby splnili KPI a media plán.



Obrázok 5 Workflow jednoduchej online kampane (Zdroj: vlastné spracovanie)

9.2 Detailné pozorovania problémových služieb

Pozorovanie bolo zamerané na vybrané kľúčové služby PPC správy a grafických prác.

Tieto problémy boli vyšpecifikované dlhodobým pozorovaním a diskusiami so všetkými špecialistami na daných pozíciách (PPC špecialisti, vedúci PPC špecialistov, grafici, vedúci grafikov) a taktiež s tímom konzultantov. S konzultantmi sa viedli diskusie z dôvodu toho, že konzultant je zodpovedná osoba za všetky výstupy od špecialistov a filtruje výstupy pred poslaním výstupov klientovi.

V rozhovoroch a pozorovaniach boli zistené problémy v nasledujúcich podkapitolách.

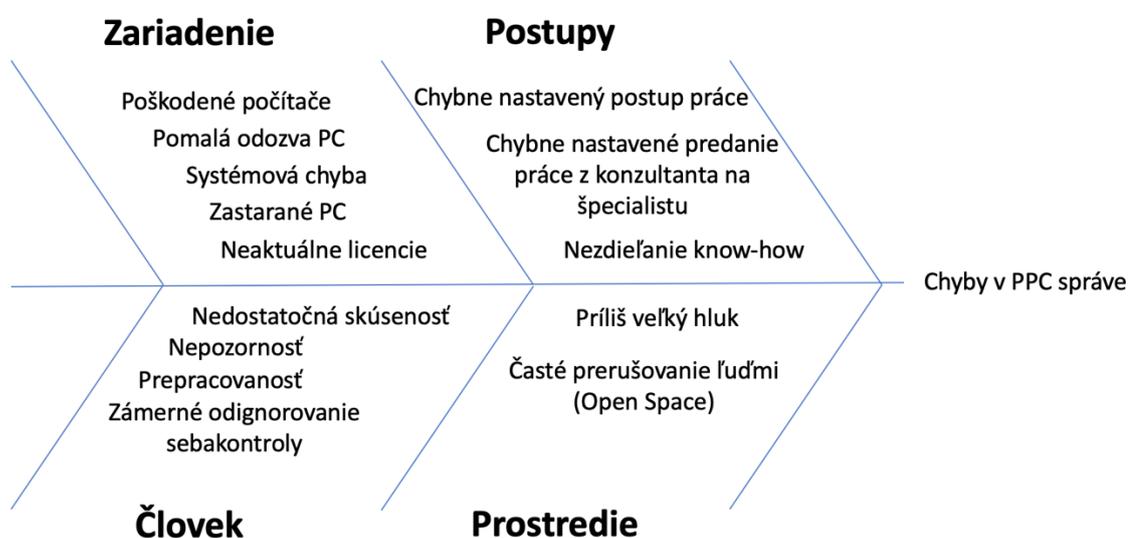
9.3 PPC správa

- Špecialisti pri niektorých kampaniach majú nedostatočné zadanie. Chýbajú dôležité informácie k spracovaniu úlohy. Musia tak zadanie vracať späť na konzultantov pre

doplnenie. Môže tu chýbať definovaný timing, budget, cielenie, KPI či iná z kľúčových informácií.

- Špecialisti majú občas problém s dodržaním stanoveného rozpočtu. Tým, že systémov a reklám je niekoľko, občas sa stane, že sa prekliknú a spustia kampaň s iným rozpočtom, ako by mal byť. Následne klientovi prečerpajú viacej alebo menej peňazí, ako bolo pre kampaň alokované.
- Špecialisti majú občas problém pri výstavbe všetkých kampaní – na niektoré detaily zabudnú, nespustia niektoré z umiestnení, cielení alebo občas urobia chybu v nastavení pomeru medzi mobilnými/desktopovými zariadeniami či zabudnú vylúčiť niektoré z umiestnení.
- Špecialisti nie vždy vedia o všetkých novinkách, možnostiach či Best Practices z reklamných systémov.

9.4 Ishikawa diagram - PPC správa



Obrázok 6 Ishikawa diagram - PPC správa (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ishikawa diagram zobrazuje štyri oblasti, ktoré môžu byť príčinou chýb vyskytujúcich sa u PPC správy. Tieto oblasti sú – zariadenie, postupy, človek a prostredie.

Vzhľadom k tomu, že všetka práca sa vykonáva na počítači, **u zariadení** sa jedná hlavne o faktory týkajúce sa vybavenie počítača a jeho technického stavu. Pre špecialistov je veľmi dôležité, aby počítače boli dostatočne rýchle, bez poškodení a s aktuálnymi licenciami.

U **postupov** je nutné, aby boli nastavené zrozumiteľne a presne. Mali dané jasné procesné postupy a zodpovednosti, jasné poradie jednotlivých prác a každý vedel, čo presne má robiť v danom kroku. Je nutné, aby predávanie práce bolo bez chýb, aby špecialista mal všetky potrebné informácie a nemusel pokladať žiadne doplňujúce otázky či vracat' zadanie späť na konzultanta. Taktiež je dôležité, aby znalosti tohto oddelenia boli nazdieľané aj do ostatných oddelení. Tým, že si tieto znalosti medzi sebou nepredajú, dochádza k nepresným vykonávaním pracovných postupov či nedostatočnému zadaniu čiastočných prác (grafik pripraví podklad, ktorý nie je podľa best practice reklamného systému apod.).

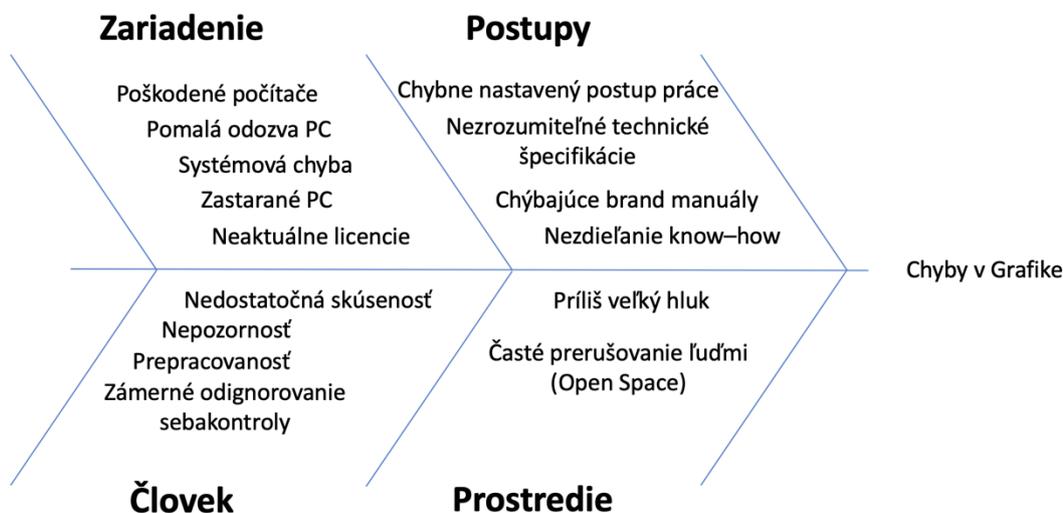
Človeka k chybovosti ovplyvňuje niekoľko faktorov. Či je to nedostatočná skúsenosť a tým pádom pomalá práca a chybovosť, alebo nepozornosť pri zadávaní presných čísel a rozpočtov do systému. Častokrát v sezónne dochádza k prepracovanosti a špecialisti na základe nedostatku času a množstva práce zvyšujú svoju chybovosť. V tomto prípade taktiež častokrát odignorujú sebakontrolu a spoliehajú sa na to, že sa nič zlé nestane poprípade, že sa na chybu nepríde alebo, že za ňu nebudú zodpovedať.

Prostredie v Open Space kanceláriách má taktiež značný vplyv na chyby. V kancelárii býva častokrát hluk od kolegov z telefonátov, časté prerušovanie práce ľuďmi v okolí, čo značí pri výstavne kampaní a nastavení v systémoch problémy.

9.5 Grafika

- Grafici pri niektorých kampaniach majú nedostatočné zadanie. Chýbajú dôležité informácie k spracovaniu úlohy. Musia tak zadanie vracat' späť na konzultantov pre doplnenie. Chýbajú tu v zadaní informácie ako budget klienta, účel grafického formátu, brand manuál klienta apod.
- Grafici robia v grafických podkladoch občas chyby v textoch.
- Grafici občas nedodržia technické špecifikácie jednotlivých umiestnení, ktoré ak sa nezachytia interne, môžu vytvorit' obrovský problém – zle vyexportované dáta pre billboardy a následná výroba billboardov v nedostatočnej kvalite.
- Grafici občas nedodržia stanovené rozmery v reklamách a podklady sa musia prerábať.
- Grafici nedodrжали brand manuál klienta či sa netrafili do klientovej predstavy
- Grafické podklady nie sú podľa Best Practise reklamných plôch a systémov

9.6 Ishikawa diagram - Grafika



Obrázok 7 Ishikawa diagram – Grafika (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ishikawa diagram pri grafických prácach je veľmi podobný tomu u PPC správy. Je to z toho dôvodu, že služby prebiehajú rovnako na PC a v rovnakých kanceláriách a tým pádom tie faktory, ktoré na tieto výsledky vplývajú sú značne podobné.

Rozdiel je v oblasti „**Postupy**“, kde pribudli faktory ako chýbajúci brand manuál, čo znamená, že grafici nemajú presné údaje o tom, ako brand komunikuje či ako je nutné zachádzať s logom a komunikáciou ako takou. Ďalším veľmi významným faktorom ku vzniku chybovosti je nezrozumiteľná technická špecifikácia, na základe ktorých grafici podklady tvoria.

Konkrétne nápravné opatrenia na zistené nedostatky sú navrhnuté v kapitole 12 tejto práce.

10 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU Z POHLADU KVALITY

Keďže Firma XY nie je výrobnou firmou a ponúka pre zákazníkov služby v prostredí online marketingu, systém managementu kvality v tejto spoločnosti zavedený nie je. Keďže však jeho princípy môžu razantne spoločnosti pomôcť, bol vypracovaný checklist, ktorý vychádza z princípov ISO normy. Na základe tohto checklistu bola vykonaná analýza podniku z pohľadu kvality managementu. Checklist bol vyplnený na základe rozhovorov s vedením jednotlivých oddelení a pozorovaní naprieč oddeleniami.

10.1 Strategické plánovanie

Z oblasti strategického plánovania je možné vidieť, že firma nemá určené poradie a vzájomné väzby medzi procesmi. Taktiež nie je jasné, kto v akej časti procesu za čo zodpovedá a kto sú tie kompetentné osobnosti v jednotlivých procesoch. Zamestnanci sa často vyhovávajú na to, že to nie je ich zodpovednosť a snažia sa vinu delegovať na ostatných. Nikomu nie je jasné, kto je zodpovedný za jednotlivé časti procesu a tým pádom necítia zamestnanci pocit zodpovednosti za výsledok. Nikomu nie sú jasné jeho kompetencie a ani to, za čo teda ručia a zodpovedajú.

Tabuľka 5 Checklist - strategické plánovanie (Zdroj: Národný vzdelávacie fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
1. Strategické plánovanie		
Sú identifikované procesy v takom rozsahu, aby boli dostačujúce pre zaitenie systému riadenia akosti?	X	
Je určené poradie a vzájomné väzby medzi procesmi?		X
Sú určené zodpovedné osoby vrátane kompetencií a právomocí?		X
Sú vytvorené podmienky pre sledovanie a hodnotenie procesov?	X	
Sú stanovené merateľné ukazovatele pre monitorovanie a meranie procesov?		X
Uplatňujú sa opatrenia pre neustále zlepšovanie týchto procesov?		X
Zodpovedá politika akosti zámerom spoločnosti?	X	

10.2 Riadenie a zlepšovanie systému managementu kvality

Aktuálne firma nedisponuje žiadnym systém managementu kvality a preto nespĺňa žiadnu z nižšie uvedených požiadaviek. Firma v minulosti nijak nezaznamenávala chyby v kvalite a ani nekontrolovala a nevyhodnocovala efektivitu zamestnancov. Na projektoch sa nekontroluje pôvodné nacenenie s finálnym odpracovaním a tým pádom firma nevyhodnocuje efektivitu v jednotlivých zákazkách.

Tabuľka 6 Checklist - riadenie a zlepšovanie managementu kvality (Zdroj: Národný vzdelávaci fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
2. Riadenie a zlepšovanie managementu kvality		
Kontroluje vedenie vhodnosť procesov a efektivitu?		X
Sú stanovené intervaly pre kontrolu systému vedením?		X
Obsahuje kontrola posúdenie príležitostí ku zlepšovaniu?		X
Sú zachované záznamy z kontrol?		X
Obsahuje správa pre kontrolu systému akosti vedením:		
- výsledky auditov?		X
- stav plnenia opatrení k náprave a preventívne opatrenia?		X
- stav splnenia či plnenia následných opatrení z prechádzajúcich kontrol vedením?		X
- zmeny, ktoré by mohli ovplyvniť systém riadenia kvality?		X
- doporučenia pre zlepšovanie?		X
Obsahuje zápis z kontroly vedením všetky rozhodnutia a opatrenia vzťahujúce sa:		
- ku zlepšovaniu efektívnosti systému riadenia akosti a jeho procesov		X
- ku zlepšovaniu klasifikácie zamestnancov vo vzťahu k požiadavkom zákazníkov		X
- k potrebám zdrojov?		X

10.3 Operatívne riadenie vrátane riadenia zdrojov

Podnik aktuálne nedisponuje žiadnym konkrétnym plánom aktivít. Tým pádom tieto aktivity ani nemôžu byť priebežne vyhodnocované. Zmluvy a ponuky sú upravované na základe vytvorenej šablóny, ktoré sa mení a aktualizuje podľa jednotlivých požiadaviek zákazníka.

Komunikačným nástrojom naprieč firmou je nástroj Slack, ktorý uľahčuje komunikáciu v rámci tímov, oddelení či medzi jednotlivými zamestnancami. Na zaznamenávanie činností a sledovanie zákazok sa používa projektový nástroj Jira. Vďaka tomuto nástroju dokáže zadávateľ vytvoriť úlohu a posunúť ju na akéhokoľvek riešiteľa.

Pre jednotlivé útvary nie sú žiadne konkrétne ciele akosti. Jediné ciele, ktoré majú oddelenia sú ciele plnenia plánu tržieb. Kvalitatívne ciele však nie sú definované ani nijak merateľné.

Tabuľka 7 Checklist - operatívne riadenie vrátane riadenia zdrojov (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
3. Operatívne riadenie a stanovenie cieľov		
Spracovávajú sa ponuky a zmluvy na konkrétne zákazkové aktivity podľa dopytu zákazníkov?	x	
Zaistilo vedenie spoločnosti vytvorenie vhodných komunikačných nástrojov?	x	
Sú ciele akosti stanovené pre jednotlivé útvary spoločnosti?		x
Vychádzajú ciele akosti z politiky akosti?		x
Sú ciele akosti merateľné-konkrétne?		x

10.4 Marketing a predaj

Vedenie na kvartálnych poradách upozorňuje na dôležitosť spokojných zákazníkov. Spätná väzba ako taká sa však od zákazníkov nezískava a tým pádom sa s ňou ďalej ani nijak nepracuje. Z tohto dôvodu nie sú špecifikované žiadne konkrétne pravidlá či požiadavky, ktoré by zamestnanci mali voči zákazníkovi plniť. Tento proces je skôr intuitívny a na zodpovednosť každého jedinca.

Pravidelne sa však sleduje trh a portfólio produktov/služieb, sa na základe týchto výskumov rozširuje.

Tabuľka 8 Checklist - marketing a predaj (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
4. Marketing a predaj (vrátane rozvoje vzťahu so zákazníkmi)		
Zdieľa vedenie spoločnosti, ako je dôležité plniť požiadavky a očakávania zákazníkov?	X	
Vyhodnocujú sa informácie a podnety od zákazníkov?		X
Spracovávajú sa trendy vývoja požiadavkov zákazníkov v príslušných oboroch?	X	
Uskutočňujú sa analýzy spokojnosti zákazníkov a vyvodzujú sa závery pre aktualizáciu politiky akosti a cieľov akosti?		X
Určuje spoločnosť požiadavky špecifikované zákazníkmi?		X
Určuje požiadavky, ktoré zákazník neuviedol, ale ktoré sú nutné?		X
Sú určované akékoľvek doplňujúce požiadavky určené spoločnosťou?		X
Zaoberá sa spoločnosť spätnou väzbou od zákazníka vrátane sťažností?		X

10.5 Vývoj a návrh zlepšení

Aktuálne spoločnosť nerobí žiadne opatrenia a návrhy na zlepšenia. Tento proces v podniku aktuálne neexistuje a z tohto dôvodu sa žiadne z nasledujúcich požiadaviek neplní.

Tabuľka 9 Checklist - vývoj a návrh zlepšení (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
5. Vývoj a návrh zlepšení		
Má spoločnosť určené jednotlivé etapy procesu návrhu a vývoja odborných aktivít?		X
Sú určené zodpovednosti a právomoci v rámci návrhu vývoja?		X
Sú určené a zaznamenávané:		
- požiadavky na aktivity?		X
- požiadavky odvodené z predchádzajúcich podobných návrhov aktivít		X
- ďalšie požiadavky, ktoré sú podstatné pre návrh a vývoj?		X
Identifikujú sa všetky problémy návrhu pre navrhnutie nutných opatrení?		X
Zúčastňujú sa prezkoumání tí pracovníci, ktorých se bude navrhovaná aktivita týkať?		X
Sú záznamy z kontrol a záznamy všetkých nutných opatreniach uschované?		X
Sú vedené záznamy z overovania pilotnej aktivity?		X
Boli uložené z tejto pilotnej aktivity nejaká opatrenia?		X
Sú tieto záznamy dokumentované?		X
Sú zmeny návrhu a vývoja identifikované a zaznamenané?		X
Boli návrhy zmien preskúmané, schválené a overené?		X
Bola kontrola zmien, vrátane prípadných nutných opatrení zaznamenaná?		X

10.6 Nakupovanie vrátane externých zdrojov

Dodávateľia sú pri ich výbere na spoluprácu hodnotení a overujú sa požiadavky na plnenie ich kvalifikácie a odbornosti. Tieto požiadavky sú dopredu jasne stanovené a dané. Po podpísaní zmluvy však tieto hodnotenia končia a nepokračujú ďalej v žiadnej periodicite.

Tabuľka 10 Checklist - nakupovanie vrátane externých zdrojov (Zdroj: Národný vzdelávaci fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
6. Nakupovanie externých zdrojov		
Sú dodávateľia hodnotení a vyberaní podľa ich schopnosti plniť požiadavky?	X	
Sú vybraní dodávateľia opakovane hodnotení?		X
Sú výsledky hodnotení poprí prípade nutné opatrenia vyplývajúce z hodnotenia zaznamenávané?		X
Obsahujú informácie pre nakupovanie:		
- presný popis vrátane doplňujúcich požiadavkov podľa povahy nakupovaného tovaru alebo služieb (technické dáta, servis, manuály, prehlásenie o zhode, certifikát...)	X	
- požiadavky na odbornú spôsobilosť, skúsenosti, dovednosti, schopnosti, osvedčenia ich spôsobilosti atd. u dodávateľov – externých ľudí, auditorov akosti, poradcov, konzultantov a iných	X	
Sú požiadavky na nakupovanie špecifikované pred zdeleníím dodávateľovi, tj. pred uzavrením zmluvy, uplatnením objednávky?	X	
Sú stanovené a vykonávané kontroly či iné činnosti k zisteniu, že špecifikované požiadavky sú splnené: na externých lektorov, auditorov, konzultantov..	X	

10.7 Riadenie ľudských zdrojov

Každý zamestnanec má už pri prijímacom riadení stanovené znalosti, zručnosti a skúsenosti, ktorými má disponovať. Podnik v adaptačnom pláne ponúka školenia a ďalej počas svojho pôsobenia má právo na zúčastnenie sa konferencií či iných vzdelávacích aktivít. Žiaden zamestnanec však nemá konkrétny plán vzdelávania a nehodnotí prínos vzdelávania či činnosť zamestnancov nadriadeným. Kontroly sa nerobia ani po vykonaní interného vzdelávania, čiže chýba spätná väzba ku školeniu a taktiež k úrovni znalostného inputu na danej pozícii. Zamestnanci nie sú ani hodnotení na základe dokončenia vzdelávacích aktivít či posunu v ich vedomostnej úrovni, čo smeruje k demotivácii zamestnancov na posun ich vzdelania a zručností. Dosiahnutá úroveň odbornosti sa v pracovnom procese nijak nehodnotí a ani sa nepojednáva ďalšie uplatnenie či kariérne možnosti. Spoločnosť taktiež nekladie dôraz na pochopenie dôležitosti jednotlivých činností na dosiahnutie cieľov akosti. Informácie o dosiahnutej odbornej spôsobilosti nie sú nijak dokladované či zaznamenávané.

Tabuľka 11 Checklist - riadenie ľudských zdrojov (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
7. Riadenia ľudských zdrojov		
Sú stanovené požiadavky na znalosti, dovednosti a skúsenosti zamestnancov formou popisu funkčných miest?	X	
Poskytuje spoločnosť svojim zamestnancom výcvik alebo vzdelávanie pre zaistenie splnenia požiadavkov na ich odbornú spôsobilosť?	X	
Existuje plán vzdelávania zamestnancov?		X
Hodnotí sa prínos vzdelávania na odbornú spôsobilosť a činnosť zamestnanca jeho nadriadeným?		X
Hodnotí sa dosahovaná úroveň zamestnancov spoločnosti a prejednávajú sa s nimi možnosti a potreby ďalšieho rozvíjania odbornej spôsobilosti, poprípade ďalšieho uplatnenia		X
Presadzuje vedenie spoločnosti u zamestnancov pochopenie závažnosti a dôležitosti ich činností, vrátane príspevku k dosiahnutiu cieľov akosti?		X
Sú dokladované záznamy o dosiahnutej odbornej spôsobilosti zamestnancov spoločnosti vzťahujúce sa k vykonávaniu činnosti, o školeniach, stážach, konferenciách, inštruktážach apod.?		X

10.8 Riadenie infraštruktúry vrátane IS

Pracovné prostredie je vhodné pre zamestnancov. Priestory sú udržiavané a disponujú vybavením potrebným pre pracovnú činnosť. Podnik taktiež po novom pracuje s projektovým systémom Jira. Spoločnosť však nezaznamenáva výkony podporných činností. Infraštruktúra je upravovaná podľa požiadaviek zákazníkov a trhu. Tieto opatrenia však nie sú zaznamenávané. Pracovné prostredie je upravované z pohľadu spokojnosti zákazníka a aj zamestnancov.

Tabuľka 12 Checklist - riadenie infraštruktúry vrátane IS (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
8. Riadenie infraštruktúry vrátane IS		
Je spoločnosť pre svoju prácu vybavená a udržiava:		
- pracovné priestory a súvisiace vybavenie (kúrenie, svetlo,..)	X	
- údržbu a ošetrovanie priestorov?	X	
- zariadenie pre procesy?	X	
Zaznamenáva spoločnosť záznamy o vykonaných podporných činnostiach?		X
Je infraštruktúra vyhodnocovaná vo vzťahu k požiadavkom zákazníkov a slúžia tieto zistenia pre stanovenie námetu ku zlepšovaniu?	X	
Sú tieto opatrenia zaznamenávané?		X
Zaoberá sa spoločnosť otázkou vhodnosti, udržiavania a neustáleho zlepšovania pracovného prostredia:		
- z hľadiska spokojnosti zákazníkov	X	
- z hľadiska spokojnosti zamestnancov spoločnosti?	X	

10.9 Interný audit

V podniku sa doteraz žiaden interný audit nevykonával. Z tohto dôvodu sú všetky nasledovné faktory nesplnené.

Tabuľka 13 Checklist - interný audit (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)

Oblasť	Plnenie	
	Áno	Nie
9. Interný audit		
Je spracovaný ročný plán interných auditov?		X
Sú vykonávané plánované audity, aby sa zistilo, či systém riadenia akosti:		
- vyhovuje činnostiam spoločnosti?		X
- vyhovuje požiadavkom ISO 9001:2000 a požiadavkom systému akosti spoločnosti?		X
- je efektívne uplatňovaný a dodržiavaný?		X
Sú stanovené kritériá, predmet, četnosť, a metódy auditu?		X
Sú stanovené zodpovednosti a kompetencie pri realizovaní interného auditu?		X
Obsahuje tento postup požiadavky na:		
- plánovanie auditu?		X
- realizáciu auditu?		X
- predkladanie správ o výsledkoch auditu?		X
- udržovanie záznamov z auditu?		X
Stanovujú zodpovední zamestnanci opatrenia k náprave?		X
Overuje sa, či opatrenia k náprave boli splnené?		X
Zaznamenáva sa výsledok overenia?		X
Sú udržiavané záznamy o interných auditoch?		X

Konkrétne nápravné opatrenia na vybrané zistené nedostatky sú navrhnuté v kapitole 12 tejto práce.

11 PROJEKTOVÁ ČASŤ

V tejto kapitole sú spracované súčasti projektu, ako je analýza rizík RIPRAN, opatrenia pre zamedzenie alebo minimalizáciu rizík a harmonogram.

11.1 Analýza rizík

Na to, aby sa s projektom mohlo správne pracovať a zvýšila sa pravdepodobnosť dokončenia projektu, projekt bol analyzovaný pomocou RIPRAN analýzy. Celá analýza RIPRAN sa nachádza v Prílohe II.

Čo sa týka určovania tried pravdepodobností, platí nasledujúce pravidlo: pravdepodobnosť pod 33 % je nízka pravdepodobnosť, od 33-66 % je to stredná pravdepodobnosť a u 67 % a viac je to vysoká pravdepodobnosť. U Nízkej hodnoty rizika metodika odporúča riziká prijať. Vzhľadom však k vysokým cieľom tohto projektu tieto riziká nie sú akceptované a opravné opatrenia budú vytvorené pre všetky riziká. (RIPRAN, © 2020)

Ako najväčšou hrozbou projektu vyšla hrozba „Nápravné opatrenia sa nebudú dlhodobo dodržiavať“. Na tieto a aj ostatné hrozby boli pripravené nápravné opatrenia, aby bol ich vznik alebo dopad na projekt čo najviac minimalizovaný či úplne zamedzený.

11.2 Riziká projektu

Na základe analýzy RIPRAN boli v projekte vytýčené nasledovné riziká:

- Projekt sa zruší
- Projekt sa presunie
- Firma odmietne vyčleniť zdroje a čas pre nápravné opatrenia
- Zamestnanci odignorujú checklist
- Zamestnanci vyplnia checklist nezodpovedne / nesprávne
- Zamestnanci budú ignorovať svoju zodpovednosť a budú aj napriek tomu svoju zodpovednosť delegovať na iných kolegov
- Subjekty budú dotazníky ignorovať alebo ho vyplnia nezodpovedne / nesprávne
- Nebude zisťovaná spätná väzba od klientov
- Nápravné opatrenia sa nebudú dlhodobo dodržiavať
- Zamestnanci nebudú súhlasiť s kontrolami ich odbornosti

- Zamestnanci budú vynechávať vzdelávacie aktivity
- Zamestnanci nebudú využívať tracking správne
- Chybne spracovaná analytická časť projektu
- Zlý odhad časovej náročnosti
- Jednotlivé časti projektu nebudú môcť prebehnúť v plánovaných časoch
- Firma odmietne poskytnúť niektoré z potrebných informácií
- Zamestnanci odignorujú požiadavky k realizácii projektu
- Zamestnanci nebudú mať čas na spoluprácu na projekte
- Zamestnanci zataja alebo pozmenia niektoré z informácií

11.3 Návrh riešení alebo minimalizácie jednotlivých ohrození

- Projekt sa zruší alebo presunie, alebo firma odmietne vyčleniť zdroje pre nápravné opatrenia

Návrh riešenia: Predstavenie návrhu projektu a celého konceptu vedeniu. Získanie písomného súhlasu s projektom a odhadom jeho nákladov a prínosov.

- Zamestnanci odignorujú checklist

Návrh riešenia: Ukážka výhod zamestnancom, ako je menšia chybovosť pri pracovaní zadania, nemusia premýšľať, či na niečo ešte nezabudli ale môžu sa spoľahlivo nechať viesť detailne vypracovaným checklistom. Vysvetlenie zníženia negatívneho dopadu aj voči nim – nemusia klientovi znova volať s tým čo „zabudli“ a otravovať ho dodatočnými otázkami, či naopak ušetriť si dopĺňovania zadania podľa ich intuitívneho pocitu a tým sa vystaviť nesprávne spracovanej zákazke, ktorá bude reklamovaná. Taktiež je checklist ako podklad pri schôdzke a je uľahčenie pri tvorbe zápisu zo stretnutia. V rámci opatrení pre správne používanie checklistov bude úvodné školenie o práci s checklistami.

- Zamestnanci vyplnia checklist nezodpovedne / nesprávne

Návrh riešenia: Je nutné oboznámiť zamestnancov s tým, ako im checklist uľahčí ďalšiu prácu a aj s nastavenou zodpovednosťou v procese. Kým špecialista neprijme zadanie ako dostatočné, zodpovednosť ide za konzultantom a preto checklist, ktorý mu uľahčuje prácu je preňho nápomocný. V rámci stanovenia zodpovednosti konzultanti, ktorý budú mať vysokú chybovosť budú pokarhaný a následne im budú odčítané osobné bonusy či benefity.

- Zamestnanci budú ignorovať svoju zodpovednosť a budú aj napriek tomu svoju zodpovednosť delegovať na iných kolegov

Návrh riešenia: V projektovom nástroji Jira bude doplnené v rámci presunu úloh na jednotlivých špecialistov tlačítko – „akceptovať úlohu“ a tlačítko „vrátiť zadanie k dopracovaniu“. Na základe tohto sa zodpovednosť v úlohe jasne rozdelí. Kým je úloha vo fázy „neakceptovaná“ má za ňu zodpovednosť zadávateľ, ktorý za chyby a prodlevu v čase zodpovedá. Pri častej chybovosti bude zamestnancovi siahnuté na zložku osobného bonusu či benefitov. V prípade, že špecialista svoju úlohu akceptuje, vedome prijíma zodpovednosť za úlohu a po tomto kroku je plne zodpovedný za všetky chyby, ktoré sa v úlohe udejú. Špecialista bude pri častej chybovosti pokarhaný a bude mu siahnuté na zložku osobného bonusu či benefity.

- Subjekty budú dotazníky ignorovať alebo ho vyplnia nezodpovedne / nesprávne

Návrh riešenia: Je nutné urobiť dotazníky skutočne efektívne a jednoduché. Veľa otázok by mohol vyplňujúcich zamestnancov štváť a demotivovať. Preto je nutné vytypovať základné a relevantné otázky. Taktiež je nutné zamestnancov oboznámiť s tým, že hodnotení budú absolútne všetci a bude sa od toho, ako budú hodnotení kolegami odvíjať ich osobný výkonnový bonus. Tým pádom by mala byť týmto dotazníkom kladená váha a pozornosť. Taktiež v prípade demotivácie zamestnanca kvôli nedostatočnej práci kolegu je možné tento názor jasne vyjadriť a tým vyriešiť aj svoje frustrácie voči práci ostatným členom tímu.

- Nebude zisťovaná spätná väzba od klientov

Návrh riešenia: Zavedenie automaticky rozosielených dotazníkov. Hneď, ako účtovníčka odošle faktúru zo systému na klienta sa automaticky odošle dotazník spokojnosti so službami na zadanú e-mailovú adresu kontaktnej osobe klienta zo CRM.

- Nápravné opatrenia sa nebudú dlhodobo dodržiavať

Návrh riešenia: Pravidelné prezentovanie výsledkov jednou kvartálne alebo raz za pol roka. Vyčíslenie zlepšenia kvality vo firme a dosiahnutých vzdelávacích aktivít či plánov pre zamestnancov. Prezentovanie výsledkov dotazníku spokojnosti zamestnancov po dostatočnej dobe od zavedenia opatrení.

- Zamestnanci nebudú súhlasiť s kontrolami ich odbornosti

Návrh riešenia: Pridanie k fixnému hodnoteniu zamestnancov a osobnému bonusu za výkon aj flexibilnú zložku, ktorá bude poskytovaná na základe "zbierania kreditov" za vzdelávacie aktivity ako školenia či úspešné absolvovanie testu. Siahat' zamestnancom na ich fixnú

zložku nepovažujeme za korektné, avšak pridanie motivačnej doložky alebo doložky „benefitu“ vnímame za správnu voľbu. V dnešnej dobe je zamestnancov nedostatok a ak podnik chce kvalitnú vedomostnú základňu, musí svojich zamestnancov motivovať k takýmto aktivitám.

- Zamestnanci budú vynechávať vzdelávacie aktivity

Návrh riešenia: Vid'. predchádzajúci bod. Ak sa zamestnanec nedostaví na určité množstvo vzdelávacích aktivít, nebude mať dostatok kreditov ku splneniu „odmoknutia“ flexibilnej zložky mzdy alebo benefitov.

- Zamestnanci nebudú využívať tracking správne

Návrh riešenia: Vysvetlenie, že nejde o kontrolu ich ako osôb, ale ziskovosti projektu a kontrolu noriem. Tým, že budú správne trackovať pomôžu nám pri správnej tvorbe noriem a tým aj sebe, pretože nebudú tlačení do nezvládnuteľných výkonov. Taktiež vďaka správne trackovaniu pomôžu obchodníkom zistiť náročnosť jednotlivých aktivít a tým sa predíde predaju projektu v podhodnotenej sume.

- Chybné spracovaná analytická časť projektu, zlý odhad časovej náročnosti alebo timingu nápravných opatrení

Návrh riešenia: Konzultácia jednotlivých zistení s vedením podniku a s vedúcimi jednotlivých oddelení.

- Firma odmietne poskytnúť niektoré z potrebných informácií

Návrh riešenia: Vysvetlenie dôvodu, prečo jednotlivé informácie potrebujeme a čo sa stane, ak tieto informácie nedostaneme. Aké môže mať následky absencia týchto údajov.

- Zamestnanci odignorujú požiadavky k realizácii projektu

Návrh riešenia: Odprezentovanie plánovaného projektu zamestnancom a informovanie ich, aké pozitívne výsledky tento projekt prinesie.

- Zamestnanci nebudú mať čas na spoluprácu na projekte

Návrh riešenia: Dohodnutie termínu stretnutia s potrebnými zamestnancami dlhodobo dopredu a v prípade potreby predanie niekoľkých možných termínov, aby si zamestnanci mohli vybrať, ktorý termín sa im hodí.

- Zamestnanci zataja alebo pozmenia niektoré z informácií

Návrh riešenia: Vysvetlenie zamestnancom, že získané informácie sú len za účelom projektu a nebudú za prípadné porušenia či zanedbania nijak trestaný alebo káraný. Taktiež budú ubezpečení, že informácia sú zbierané anonymne a nikde nebude uvedené, kto upozornil na akú udalosť či nedostatok.

11.4 Harmonogram

Pre správne projektové riadenie bol vypracovaný harmonogram projektu. Harmonogram je dôležitý pre kontrolu priebehu projektu a pre plánovanie jednotlivých aktivít a kontrolovanie času ukončenia. Harmonogram projektu sa nachádza v Prílohe III na konci tejto práce.

12 NÁVRH OPRAVNÝCH OPATRENÍ Z POHLADU KVALITY

Ako prvé nápravné opatrenia budú definované nápravné opatrenia pre vybrané najviac problémové služby.

Následne budú definované celofiremné nápravné opatrenia vychádzajúce z checklistov.

12.1 Nápravné opatrenia - PPC správa

Tieto nápravné opatrenia vychádzajú z Ishikawa diagramu. Navrhnuté opatrenia, sa snažia predísť príčinám daných problémov.

Nápravné opatrenia - zariadenia

- Vzhľadom k dôležitosti PC zariadenia bude nastavený jasne definovaný formulár v prípade akýchkoľvek problémov s PC (poškodenie, rýchlosť odozvy), ktorý sa bude predkladať manažérke back office na úpravu a zariadenie náhrady.
- Keďže u PC je nutné predikovať problémy s možným zahltením počítača, celofiremne sa nastaví proces pravidelného prečisťovania a zálohovania PC zamestnancov raz ročne. Bude vytvorená interná tabuľka s jasne definovanými dátumami a zariadeniami, kde sa bude každý mesiac kontrolovať, ktoré zariadenie sa v danom mesiaci má prečisťovať a toto zariadenie bude obratom prečistené IT oddelením.
- Dôležitou súčasťou zariadenia sú aj aktuálne licencie a programy. Z tohto dôvodu bude zostavený dokument s dátumami jednotlivých zamestnancov a ich licencií a zariadenie automatického obnovenia mesiac pred vyčerpaním. Tieto dáta budú spojené s dátami ku prečisteniu PC (bod vyššie).
- Posledným bodom z pohľadu zariadení je pravidelná výmena zastaraných zariadení za nové. Vzhľadom k neustálemu využívaniu PC techniky bude mať každý zamestnanec nárok na výmenu zariadenia za nové raz za tri roky. V prípade potreby a kazovosti pravdaže výmena prebehne v rámci opravy a reklamácie skôr.

Nápravné opatrenia - postupy

- Vytvorenie mapy procesov, kde bude jasne definované, kto je za ktorú časť procesu zodpovedný, aby nevznikalo delegovanie zodpovednosti na iných kolegov a aby zamestnanci pristupovali k daným úlohám s vedomím, že chyba bude na ich zodpovednosť.

- Další bod ku jasnému vytýčení zodpovedností je vedomé prijatie a potvrdenie prevzatia danej úlohy. To znamená, že každú úlohu bude musieť v projektovom nástroji špecialista vedome akceptovať, a tým naňho prejde zodpovednosť, alebo ju vrátiť na dopracovanie zadávateľovi.
- Keďže chyby nastávajú často v procese nekompletného zadania či nepozornosti a zabúdania, pre jednotlivých riešiteľov sa pripraví checklist, na základe ktorého budú svoj postup kontrolovať a budú vedome potvrdzovať spracovanie danej čiastkovej úlohy.
- Vzhľadom k tomu, že znalosti je nutné zdieľať, je potrebné raz za mesiac vykonávať porady v rámci oddelenia, aby všetci špecialisti mali znalosti na podobnej úrovni, ale aj medzi oddeleniami, kde tieto porady môžu byť v menšej frekvencii. Napríklad raz za pol roka porada medzi oddelením kreatívy a oddelením performance, kde PPC špecialisti nabriefujú grafikov na nové trendy v oblasti PPC reklamy a grafici dokázali tvoriť efektívne materiály pre online marketing.

Nápravné opatrenia - človek

- V podniku budú mať junior špecialisti svojich buddy. Sú to starší kolegovia, ktorí nováčikom pomáhajú sa adoptovať a predávajú na nich svoje znalosti. Ak máme nového špecialistu, ktorý už prešiel adaptačným procesom, jeho nastavenie kampane bude kontrolovať jeho buddy alebo team leader. Juniori taktiež budú začínať na menších klientoch a kampaniach. To znamená, že ak dostane junior špecialista na výstavbu kampaň, vykoná nastavenia a pripraví systém. Kampaň však nespustí. To urobí jeho buddy alebo team leader, ktorý nastavenia skontroluje a následne kampaň spustí. Týmto by sa malo predchádzať chybne nastaveným kampaniam. Zodpovednosť tým nesú obaja špecialisti rovným dielom.
- Keďže jedným z významných problémov je aj prepracovanosť, v období sezóny by sa využívala výpomoc externými silami – freelancermi. Týmto by sa uľavilo v období sezóny interným ľuďom a zároveň sa firma vyhne nadbytočným kapacitám v období mimo sezóny.
- Pri veľkých a významných kampaniach, kde je media budget nad 100 000 Kč, bude prebiehať dvojité kontrola. To znamená, že špecialista pripraví nastavenia v systéme, a jeho kolega nastavenie a media spend skontroluje a následne kampaň spustí. Týmto by sa malo predchádzať chybne nastaveným významným kampaniam a chybne vyčerpanému budgetu. Zodpovednosť tým nesú obaja špecialisti rovnako.

Nápravné opatrenia - prostredie

- Všetci zamestnanci budú chodiť na telefonáty do miestnosti na to vyhradenej. Jedna zo zasadačiek sa vyčlení ku telefonátom. Ak toto nebude niekto akceptovať, budú na toto upozorňovať vedúci jednotlivých oddelení.

12.2 Nápravné opatrenia – Grafika

Grafika zdieľa väčšinu nápravných opatrení spolu s nápravnými opatreniami u PPC správy. Nápravné opatrenia – zariadenia, prostredie, postupy a človek sú rovnaké aj u grafiky. Body ktoré sa líšia sú popísané nižšie

Doplnené nápravné opatrenia - postupy

- Keďže častým problémom sú nezrozumiteľné alebo nepresné technické špecifikácie pre grafikov, na tvorbe šablóny TŠ budú spolupracovať obe oddelenia vzájomne. Oddelenie médií aj oddelenie kreatívy spolu vytvorí šablónu technických špecifikácií, aby nedochádzalo k podobným problémom a boli doručené správne a funkčné grafické podklady.
- Do checklistu pre konzultantov u služby „grafika“ bude taktiež zakomponovaná časť k brand manuálu, aby konzultanti nezabúdali tieto podklady dodať poprípade rovno upozorní klienta na možné následky, ak brand manuál nebude k dispozícii.

Doplnené nápravné opatrenia – človek

- Pri veľkých a významných zákazkách, kde grafické podklady budú využité v ATL kampaniach (TV, Bilboardy...) budú podklady vždy skontrolované Art Directorom. Týmto krokom budú zodpovední za výsledok obaja špecialisti rovným dielom.

12.3 Nápravné opatrenia - celofiremné

Na základe checklistu boli zistené značné nedostatky a nižšie sú definované ich nápravné opatrenia, aby sa nedostatky minimalizovali či úplne zamedzili.

Nápravné opatrenia - strategické plánovanie

- Vzhľadom k tomu, že špecialisti si často nie sú vedomí svojich zodpovedností a preto sú k riešeniam občas ľahostajní, vo vybraných problémových procesoch bude vytvorená procesná mapa s jasne definovanou zodpovednou osobou za daný výstup.
- Ďalším z bodov je vyhodnocovanie merateľných ukazovateľov – výnosnosti danej služby a zákazky. Tzn. porovnanie reálne odtrackovaného času zamestnancov z firmy verzus predaný čas klientovi. Všetci zamestnanci budú musieť zaznamenávať svoj čas strávený na danej zákazke. Na základe toho definovanie chybné nacených služieb či projektov a poučenie do budúceho nacenenia rovnakej služby. A vyhodnocovanie efektívnosti jednotlivých zamestnancov/oddelení.

Nápravné opatrenia - riadenie a zlepšovanie systému

- Pokračovanie v zaznamenávaní chybných úkonov. Či už zachytených interne, tak aj zachytených externe a vrátených klientom. Počítanie vrátených zadaní od špecialistov ku konzultantom a počítanie vrátených výstupov od konzultantov späť na špecialistov.
- Vzhľadom k zaznamenávaniu chýb a ostatných opatrení, je navrhnuté vykonať raz za pol roka pravidelnú kontrolu systému zodpovednou osobou. V tejto kontrole bude prebiehať vyhodnocovanie efektívnosti, chybovosti a stanovenie príležitostí k ďalšiemu zlepšeniu. Z týchto stretnutí sa bude vykonávať záznam, kde bude zhodnotený súčasný stav, kontrolu realizácie opatrení z minulej kontroly a ďalšie odporúčenia k zlepšeniu.

Nápravné opatrenia - operatívne riadenie a stanovenie cieľov

- Každé oddelenie bude mať jasne stanovené ciele tak ako v tržbách, tak aj v plnení kvality. Budú jasne definované plány na maximálne chybovosti a budú pravidelne kontrolované.

Nápravné opatrenia - marketing a predaj:

- Vzhľadom k dôležitosti feedbacku a možnosti zlepšovania sa je maximálne nutné zisťovať spätnú väzbu od klientov. Z tohto dôvodu sa bude automatizovane rozosielať dotazník spokojnosti pri jednorazových projektoch hneď po zaslaní FA z CRM. U klientov, kde sa vykonávajú pravidelné práce sa dotazník pošle zo CRM dvakrát ročne.
- Tento dotazník sa bude pravidelne vyhodnocovať a zaznamenávať spolu s opatreniami na úpravu. Toto hodnotenie sa odzrkadlí tak ako vo flexibilnej časti mzdy zamestnancov, ktorí na danom projekte pracovali, tak aj v optimalizácii procesov a služieb poskytovaných klientom.

Nápravné opatrenia - vývoj a návrh zlepšení

- Vedúci každého oddelenia bude tvoriť na konci roka akčný plán na rok dopredu, kde budú definované ciele na vývoj a zlepšenia, potreba zdrojov na tieto riešenia a bude plán prediskutovaný pred schválením s členmi oddelenia a tímu. Rozvojové aktivity sa budú ročne vyhodnocovať a určovať ďalšie plány na ďalšie obdobie.

Nápravné opatrenia - nakupovanie externých zdrojov

- Vzhľadom k checklistu, dodávatelia sú kontrovaní len pri vzniku spolupráce. Tieto kontroly by sa mali rozšíriť na pravidelné kontroly dvakrát ročne, kde bude sledovaná kvalita dodávaných podkladov a kvalifikácia externých dodávateľov.

Nápravné opatrenie - riadenie ľudských zdrojov

- Jedna z veľmi významných faktorov u špecialistoch a konzultantoch sú znalosti. Je veľmi dôležité, aby každý zamestnanec mal vzdelávací plán, na ktorom by počas roka mal pracovať a rozvíjať svoje znalosti. K povahe služieb, ktoré podnik svojim klientom ponúka je rozširovanie znalostí absolútne kľúčové. Z tohto dôvodu sa vytvorí plán vzdelávacích aktivít pre každého zamestnanca podľa oddelenia, v ktorom pracuje a podľa jeho pozície.
- Z dokončenia každej naplánovanej vzdelávacej aktivity má mať zamestnanec certifikát/potvrdenie, ktoré sa bude uschovávať v jeho osobnej zložke a bude potvrdzovať reálne zvýšenie svojej odbornosti pre potreby pracovnej činnosti. Ak bude vzdeláva-

cia aktivita vykonávaná interne alebo školením, v ktorom nebude ukončenie certifikátom/potvrdením, zamestnanec dostane záverečný vyhodnocovací test alebo projekt, kde svoje znalosti preukáže.

- Keďže sú pre agentúru niektorí zamestnanci skutočne kľúčoví, je dôležité mať plán nástupníctva v prípade odchodu takéhoto zamestnanca. Pre kľúčové pozície v každom oddelení je nutné mať plán, kto v prípade odchodu takéhoto zamestnanca nahradí a takto k tomuto zamestnancovi pristupovať. Rozširovať jeho zručnosti, znalosti, a iné soft či hard skills, aby bol v prípade potreby plnohodnotnou náhradou.
- Je nutné zamestnancov motivovať ku dobrému výkonu a zároveň k tomu, aby sa znížila fluktuácia zamestnancov. Z tohto dôvodu je vhodné mať vytvorený kariérny plán pre jednotlivých zamestnancov. Na základe neho budú zamestnanci presne vedieť, kde sú a kam môžu smerovať. Taktiež budú vedieť presne aktivity či znalosti, ktoré sú nutné k tomu, aby mohli kariérne postupovať vyššie. Zamestnanec tak bude „pápanom“ svojho kariérneho postupu a bude ho môcť vedome ovplyvniť a smerovať k nemu.

Nápravné opatrenia - riadenie infraštruktúry a IS

- Vzhľadom k prehľadnosti podporných činností firma musí začať zachovávať záznamy o podporných činnostiach a tieto dokumenty uschovávať. Dokumenty budú uschované pri ďalších dokumentoch v back office. Tieto dokumenty sa budú radiť podľa dátumu. Dokumenty k operatívnym a podporným činnostiam budú zachované 3 roky v hlavnom úložisku a po tejto dobe budú presunuté do archívu.

Interný audit

- Pre udržanie systému akosti je dôležité minimálne raz za pol roka skontrolovať dodržovanie prijatých opatrení a nových návrhov na zlepšenie. Definujeme zodpovednú osobu vo firme, ktorá bude mať na starosti auditu akosti a založí záznamy z týchto auditov. Za každé oddelenie by to mal byť vedúci oddelenia.

13 RIEŠENIE VYBRANÝCH JEDNOTLIVÝCH OPRAVNÝCH OPATRENÍ

Niektoré z nápravných opatrení sú spracované v tejto diplomovej práci. Ide o tvorbu checklistov pre zadanie u PPC na špecialistov, checklistu pre zadanie u tvorby grafiky na špecialistov a obecný checklist pri prvej schôdzke s novým klientom, ktorý zisťuje potrebné informácie k nastaveniu budúcej spolupráce ako takej. Taktiež sú nižšie spracované dotazníky k získavaniu hodnotenia zamestnancov a externých dodávateľov, a dotazník ku získavaniu spätnej väzby od klienta. V kapitole sa nachádza aj stanovenie zodpovedností v procese a následky z toho plynúce.

13.1 Checklisty k tvorbe zadanie na špecialistov

Na základe analytickej časti bolo zistené, že zadávatelia robia chyby v briefovacom procese a zadania sú častokrát nekompletné a nedostatočné. Z tohto dôvodu boli vytvorené checklisty k jednotlivým kľúčovým problémovým službám a obecný checklist v prípade začiatku spolupráce s úplne novým klientom na zistenie obecných informácií. Checklist budú konzultanti vyplňovať elektronickou formou a budú ho nahrávať do zložky daného klienta na cloude. Takto sa k týmto zadaniam dostanú ostatní ľudia z tímu daného klienta a nikto iný. Tieto checklisty sú v prílohách 4,5 a 6.

13.2 Dotazníky pre hodnotenie a získavanie spätnej väzby

V nasledujúcich podkapitolách je niekoľko dotazníkov na hodnotenie a získavanie spätnej väzby.

Dotazníky obsahujú tri typy odpovedí. Prvé odpovede sú výber áno/nie, druhý typ odpovedí je škálové hodnotenie, kde sa hodnotí ako známkami v škole. Tzn. 1 je najlepšia a 5 je najhoršia známka. A tretí – dobrovoľný typ odpovedí - je doplnenie vlastného komentára.

13.2.1 Dotazník pre hodnotenie zamestnancov

Ako bolo zistené v analytickej časti, z pohľadu kvality managementu je veľmi dôležité pravidelné hodnotenie zamestnancov. Na základe tohto hodnotenia je možné stanoviť výšku osobného bonusu ku fixnej časti mzdového ohodnotenia. Vo firme ja vyplácanie mzdy rozdelené na fixnú časť a osobný bonus na základe výkonu. Získavanie hodnotenia všetkých zamestnancov sa však nerealizuje a preto určovanie osobnej zložky je intuitívne a má ho na starosti vedúci oddelenia. Ak však zamestnancov budú kolegovia hodnotiť pravidelne, dokážeme objektívne posúdiť jeho výkon v práci a taktiež dokážeme zostaviť kvalitu zamestnanca ako takého. Podklady z týchto hodnotení potom môžu byť využité aj na kariérne pokroky daného zamestnanca a podklad k plánu nástupníctva, ako je navrhnuté v nápravných opatreniach.

Tabuľka 14 Dotazník hodnotenia zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pravidelné hodnotenie špecialistu		
1.	Pracujete so špecialistom XY?	áno/nie
2.	V prípade odpovede "áno" nasledujú otázky:	
3.	Ohodnoťte odbornú úroveň špecialistu	škála 1-5
4.	Je špecialista proaktívny?	škála 1-5
5.	Prichádza s novými nápadi na rozvoj klienta?	áno/nie
6.	Dodáva podklady včas?	áno/nie
7.	Dodáva podklady v požadovanej kvalite?	áno/nie
8.	Je nutné ho so zadanými úlohami urgovať?	áno/nie
9.	Ak je mu niečo nejasné, vypýta si ďalšie informácie?	áno/nie
10.	Komunikuje s vami špecialista dostatočne?	áno/nie
11.	Riešili ste so špecialistom nejaký problém? Ak áno aký?	otvorená odpoveď
12.	Je niečo, čo by ste mu chceli odkázať?	

13.2.2 Dotazník k hodnoteniu dodávateľov

Ďalšou veľmi dôležitou vecou z pohľadu kvality managementu je pravidelné hodnotenie dodávateľov. Firma pri sezónnych výkyvoch či iných potrebných výpomociach, spolupracuje s externými dodávateľmi. Týchto dodávateľov hodnotí pri vzniku spolupráce. Následne však hodnotenie už nevykonáva. Z pohľadu managementu kvality je nutné pravidelne kontrolovať kvalitu dodávaných služieb a flexibilitu dodávateľa. Na základe týchto hodnotení si

firma stanoví, s ktorými dodávateľmi naďalej pre udržanie vysokej kvality chce pracovať. K tomuto posluži nasledovný dotazník hodnotenia dodávateľa.

Tabuľka 15 Dotazník k hodnoteniu dodávateľov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pravidelné hodnotenie dodávateľa		
1.	Ako dlho s dodávateľom pracujeme?	otvorená odpoveď
2.	Reaguje dodávateľ flexibilne?	áno/nie
3.	Je dodávateľ schopný flexibilne pracovať na zákazkách?	áno/nie
4.	Ohodnoťte odbornú úroveň dodávateľa	škála 1-5
5.	Rozvíja sa dodávateľ znalostne? Certifikáty, školenia, atď	áno/nie
6.	Prichádza dodávateľ s novými nápismi na rozvoj klienta?	áno/nie
7.	Dodáva podklady včas?	áno/nie
8.	Dodáva podklady v požadovanej kvalite?	áno/nie
9.	Je nutné ho so zadanými úlohami urgovať?	áno/nie
10.	Ak je mu niečo nejasné, vypýta si ďalšie informácie?	áno/nie
11.	Komunikuje s vami dodávateľ dostatočne?	áno/nie
12.	Cenová náročnosť dodávateľa	škála 1-5
13.	Riešili ste s dodávateľom nejaký problém? Ak áno aký?	
14.	Ďalšie komentáre	

13.2.3 Získavanie spätnej väzby od klientov

Na to, aby firma mohla zlepšovať kvalitu a svoje výsledky, je veľmi dôležité zisťovať spätnú väzbu od klientov. To, čo totiž firme chce a čo je kľúčové, je absolútna spokojnosť klientov, a na to, aby ju firma dosiahla, musí poznať ich názor a ich skúsenosti.

K tomu by dopomohlo získavanie spätnej väzby pomocou dotazníku. U jednorázových objednávok by sa dotazník odoslal zo CRM vždy na e-mail kontaktnej osoby po odoslaní fakturácie zo SAP. Týmto by sa spustil automatizovaný e-mail k zákazníkovi, ktorý by obsahoval dotazník o jeho spokojnosti.

U pravidelných klientov by sa tento dotazník rozosielať automaticky dvakrát do roka. Odpovede na tieto e-maily by vyhodnocovalo vedenie a relevantné podnety by preposielalo na vedúcich oddelení, ktorých by sa spätná väzba týkala. Vedúci následne navrhnú opatrenia k zlepšeniu stavu.

Tabuľka 16 Dotazník k získavaniu spätnej väzby od klientov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hodnotenie klienta - pravidelné práce		
1.	Reaguje agentúra flexibilne?	áno/nie
2.	Je agentúra schopná flexibilne pracovať na zákazkách?	áno/nie
3.	Ohodnoťte odbornú úroveň vášho tímu v agentúre	škála 1-5
4.	Prichádza agentúra s novými nápadmi na rozvoj vášho biznisu?	áno/nie
5.	Dodáva agentúra výstupy včas?	áno/nie
6.	Dodáva agentúra výstupy v požadovanej kvalite?	áno/nie
7.	Je nutné agentúru so zadanými úlohami urgovať?	áno/nie
9.	Komunikuje s vami agentúra dostatočne?	áno/nie
11.	Riešili ste s niekým z agentúry nejaký problém? Ak áno, aký a s kým?	
12.	Je niečo, čo by ste chceli odkázať?	

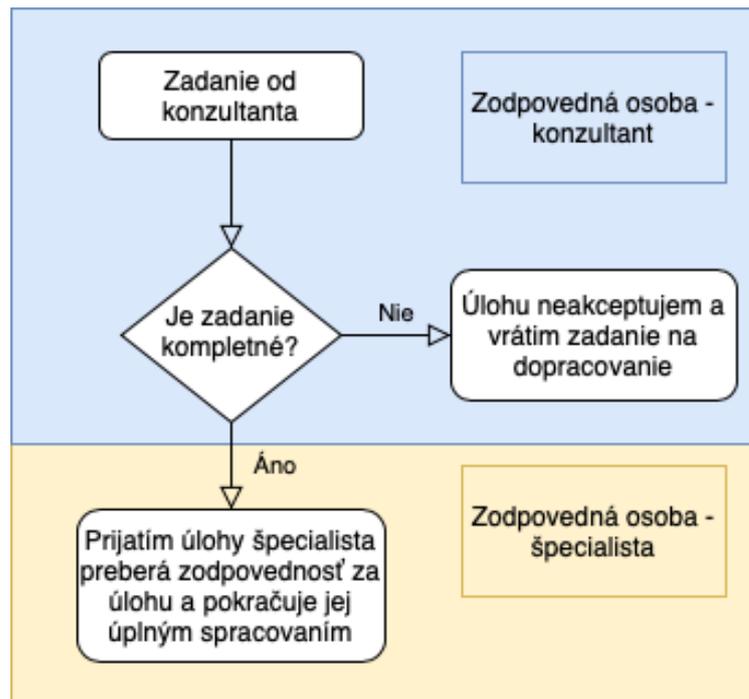
13.3 Vedomé prijatie zodpovednosti

Jeden z ďalších zistených nedostatkov bolo, že zamestnanci necítia pocit zodpovednosti za dané úlohy a častokrát sa snažia zodpovednosť za problémy prehadzovať na ostatných členov tímu.

Z tohto dôvodu bude v projektovom nástroji Jira pridané v pracovnom procese v rámci presunu úloh na jednotlivých špecialistov tlačidlo – „akceptovať úlohu“ a tlačidlo „vrátiť zadanie k dopracovaniu“. Takto bude jasne oddelená zodpovednosť za jednotlivé úlohy.

Zber informácií a administratívna činnosť pred zahájením úlohy bude jasne na zodpovednosť konzultanta.

Po spracovaní jasného zadania bude táto úloha presunutá na špecialistu. Ak špecialistovi príde zadanie dostatočné a pochopiteľné, prijme túto úlohu tlačidlom „akceptovať úlohu“ a tým preberá akúkoľvek zodpovednosť pri ďalšom spracovaní úlohy. Ak zadanie nie je dostatočné, má možnosť túto úlohu vrátiť konzultantovi na dopracovanie a tým predísť ne-dorozumeniam pri plnení úlohy.



Obrázok 8 Vedomé prijatie zodpovednosti za úlohu (Zdroj: vlastné spracovanie)

14 VYHODNOTENIE PROJEKTU

Na záver práce je spracované vyhodnotenie projektu. Projekt je podrobený nákladovej analýze a taktiež je preukázaný pozitívny vplyv nápravných opatrení.

14.1 Nákladová analýza

Aby bolo možné dopočítať nákladovú náročnosť nápravných opatrení, bola vytvorená schéma opatrení so zodpovednou osobou a odhadovanou časovou náročnosť. Niektoré opatrenia sú na jednorázovú prácu, iné sú pravidelné mesačné práce a niektoré kombinácia týchto dvoch. Preto je projekt rozdelený na dva tieto typy nákladov. Taktiež boli náklady počítané samostatne na nápravné opatrenia kľúčových produktov – PPC správu a grafické práce a na náklady na celofiremné opatrenia.

Podľa záverečnej správy dostupnej v obchodnom registri má Firma XY priemerný počet zamestnancov 30. Mzdové náklady v roku 2018 činili 20 412 000 Kč, čo činí 56 700 Kč na osobu mesačne. Z toho vyplýva, že priemerná hodinová sadzba činí zaokrúhlene 354 Kč / hodinu. S touto hodinovou sadzbou je preto počítané ďalej vo vyčíslení nákladov na jednotlivé opatrenia.

Vyplývajú nasledujúce náklady:

Tabuľka 17 Nákladová analýza (Zdroj: vlastné spracovanie)

	Jednorázové náklady	Priemerné mesačné náklady
Nápravné opatrenia PPC a Grafika	22 h x 354 Kč = 7 788 Kč	112 h x 354 Kč = 39 648 Kč
Nápravné opatrenia celofiremné	175 h x 354 Kč = 61 950 Kč	87 h x 354 Kč = 30 798 Kč
Spolu	69 738 Kč	70 446 Kč

Z tohto výpočtu vyplýva, že opatrenia jednorázové činia v nákladoch 69 738 Kč a náklady pravidelné mesačné činia spolu 70 446 Kč.

14.2 Preukázanie pozitívneho vplyvu

Vzhľadom k nápravným opatreniam sú očakávané nasledovné zmeny v chybovosti:

Tabuľka 18 Pozitívny vplyv opatrení (Zdroj: vlastné spracovanie)

Chybovosť v %	PPC správa	PPC správa po nápravných opatreniach	Grafika	Grafika po nápravných opatreniach
Vrátené zadania od špecialistov na dopracovanie pre konzultanta (interné zachytenie chyby)	11 %	2 %	7 %	3 %
Vrátené výstupy od konzultanta na opravu špecialistovi (interné zachytenie nezhody)	2 %	1 %	10 %	5 %
Rozporované výstupy klientom (externé zachytenie nezhody)	5 %	4 %	6,5 %	5 %
Spolu	18 %	7 %	23,5 %	13 %

Z tabuľky vyššie vyplýva, že u PPC správy sa očakáva zníženie nekvality o 61 % a u Grafiky o 44 %.

Vzhľadom k Paretovej analýze, toto zníženie bude mať značný vplyv na celkové zníženie nekvality.

Pri splnení celofiremných opatrení (Príloha VII) sa očakáva zníženie nekvality spolu o 15 %. Spolu s opatreniami za PPC správu a grafiku tak očakávame celkové zníženie nekvality vo firme o minimálne 30 %.

Týmto sú splnené ciele stanovené v úvode tohto projektu.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bola racionalizácia podnikových procesov z pohľadu kvality managementu a zníženie nekvality v rámci kľúčových procesov o 40 % a celkové zníženie nekvality o 30 %.

V úvode diplomovej práce bol pomocou literárnej rešerše spracovaný znalostný základ pre praktickú prípravu a realizáciu projektu. V literárnej rešerši sú pokryté témy ako management kvality, metódy a nástroje kvality, procesy a neposledne - plánovanie projektu.

Pre komplexný obrázok o stavu podniku bolo vykonaných niekoľko analýz. Ako prvá, pre selekciu dôležitých služieb, bola vykonaná Paretova analýza, na základe ktorej bol primárny záujem zúžený na kľúčové produkty, ktorými boli správa PPC kampaní a grafické práce. U PPC správy sa chybovosť prejavovala u 18 % prípadov a u grafických prác to bolo 23,5 %. Príčiny týchto chýb boli analyzované pomocou Ishikawa diagramov. Týmto príčinám boli následne navrhnuté opravné opatrenia pre ich zamedzenie.

Po tomto kroku boli princípy kvality managementu zanalyzované naprieč celou firmou. Boli vytvorené checklisty, ktoré vychádzajú z princípov ISO noriem a tieto checklisty boli vyplnené na základe pozorovaní a detailných rozhovorov so zamestnancami. Checklisty sú spracované v oblasti strategického plánovania, riadenia a zlepšenia systému managementu kvality, operatívneho riadenia zdrojov, marketingu a predaja, vývoja a návrhov zlepšení, nakupovania vrátane externých zdrojov, riadenia ľudských zdrojov, riadenia infraštruktúry a interného auditu.

Po zistených nedostatkoch v týchto oblastiach boli vytýčené všetky nápravné opatrenia.

Na záver práce je projekt podrobený nákladovému vyčísleniu, z ktorého vyplývajú jednorazové náklady 69 738 Kč a pravidelné náklady vo výške 70 446 Kč. K projektu bol taktiež vypracovaný harmonogram a riziková analýza RIPRAN, v ktorej vyšlo ako najväčšie riziko to, že opatrenia nebudú dlhodobo dodržované. Tomuto a aj ostatným rizikám boli navrhnuté opatrenia pre minimalizáciu či celkové zamedzenie ich vzniku.

Po realizácii všetkých navrhovaných nápravných opatreniach sa očakáva zníženia nekvality u služby správa PPC z 18 % na 7 % a u produktu grafiky sa následne očakáva zmena z prvotných 23,5 % na 13 %.

Z tohto sa dá potvrdiť splnenie stanovených cieľov diplomovej práce.

ZONAM POUŽITEJ LITERATURY

- AGENTURA POZNÁNÍ, 2020. *Regulační diagram* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.agenturapoznani.cz/userFiles/regulacni-diagram.pdf>
- BELL, Desmond, Philip MCBRIDE a George WILSON, 2011. *Managing quality*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 236 s. ISBN 075061823.
- BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 122 s. ISBN 9788086929750.
- CONTRUST, 2013. *Identifikace procesů* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/zavadime-efektivni-rizeni-procesu-do-firmy-2-identifikace-a-analyza-struktury-procesu/>
- DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK, 2017. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 248 s. ISBN 9788025148938.
- FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 808641924.
- HNÁTEK, Jan et al., 2016. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016, systémy managementu kvality – Požadavky*. Ed. 1. Praha: Česká společnost pro jakost, 138 s. ISBN 9788002026426.
- IMLER, Ken, 2008. *Strategické systémy kvality*. Pardubice: Radek Lévy, 173 s. ISBN 9788090415607.
- JONES, Erick C., 2014. *Quality management for organization using lean Six Sigma techniques*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 591 s. ISBN 9781138075122.
- KAPSDORFEROVÁ, Zuzana, 2014. *Manažment kvality*. Vydanie: prvé prepracované. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 151 s. ISBN 9788055212500.
- MACÁK, Tomáš, 2010. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výroby a unikátnosti návrhu produktu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 214 s. ISBN 9788073575700.
- MANAGEMENT MANIA, 2018. *Korelační diagram* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/korelacni-diagram-scatter-diagram>
- MAUCH, Peter D., 2010. *Quality management: theory and application*. Boca Raton: CRC Press, 149 s. ISBN 9781138116207.

- MIKULA, Andrej, 2020. *Sú vaše ciele SMART?* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.timemanagement.sk/su-vase-ciele-smarter-ako-smart/>
- NÁRODNÝ VZDELÁVACÍ FOND, 2009. *NVF* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vystupy/instituce_6_7.pdf
- NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada, 182 s. Poradce. ISBN 8024703920.
- NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 310 s. ISBN 8072610546.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 9788072611867.
- NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 9788072615612.
- OAKLAND, John S., 2014. *Total quality management and operational excellence: text with cases*. 4th edition. London: Routledge, 530 s. ISBN 9780415635493.
- PAULOVÁ, Iveta, 2018. *Komplexné manažérstvo kvality*. Tretie, doplnené a prepracované vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 159 s. Ekonómia. ISBN 9788081688348.
- PLURA, Jiří, 2001. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 244 s. Praxe manažera. ISBN 8072265431.
- POKORNÁ, Gabriela, 2008. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <http://esfmodules.upol.cz/publikace/projekty.pdf>
- RIPRAN, 2020. *Tabulky verbálního hodnocení*. [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://ripran.cz/tabulky.html>
- SARTOR, Marco a Guido ORZES, 2019. *Quality management: tools, methods, and standards*. United Kingdom: Emerald Publishing, 293 s. ISBN 978-1-78769-804-8.
- SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 389 s. ISBN 9788070439753.
- SVET PRODUKTIVITY, 2012a. *Ishikawa diagram* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>

SVET PRODUKTIVITY, 2012b. *Pareto diagram* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Pareto-diagram.htm>

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. Praha: Grada, 353 s. Expert. ISBN 8024715015.

VEBER, Jaromír, 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 163 s. Manažer. ISBN 8024701944.

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. Manažer. ISBN 9788024717821.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ČSN	Česká technická norma
EOQ	European Organization for Quality – Európska organizácia pre riadenie kvality
FB	Facebook
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis – analýza možných vád a jej následkov
GAds	Google Ads
GQM	Global Quality Management – globálny management kvality
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points – Analýza nebezpečia a kritické kontrolné body
ISO	International Organization for Standardization – Medzinárodná organizácia pre normalizáciu
JIT	Just-in-time – práve včas
PC	Počítač
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PPC	Pay-per-click – druh internetovej reklamy
QS	Quality Standard – Štandard kvality
SEO	Search Engine Opimization – oprimalizácia pre internetové vyhľadávače
TQM	Total Quality Management - Totálne riadenie kvality
WBS	Work breakdown structure – osnova rozpisu práce

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Ukážka symbolov flow chart (Jones, 2014, s.290; vlastné spracovanie)..	24
Obrázok 2 Konceptia managementu kvality (Nenadál, 2018, s. 23; vlastné spracovanie).....	29
Obrázok 3 Schéma procesu (Paulová, 2018, s. 63; vlastné spracovanie).....	33
Obrázok 4 Paretova analýza (Zdroj: vlastné spracovanie)	48
Obrázok 5 Workflow jednoduchej online kampane (Zdroj: vlastné spracovanie)	52
Obrázok 6 Ishikawa diagram - PPC správa (Zdroj: vlastné spracovanie)	53
Obrázok 7 Ishikawa diagram – Grafika (Zdroj: vlastné spracovanie).....	55
Obrázok 8 Vedomé prijatie zodpovednosti za úlohu (Zdroj: vlastné spracovanie)....	80

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Historické míľniky managementu kvality (Vlastné spracovanie podľa Nenadála, 2018, s. 19 a Kapsdorferovej, 2014, s. 20-21)	18
Tabuľka 2 Tržby vybraných produktov firmy (Zdroj účtovné výkazy Firmy XY; vlastné spracovanie)	46
Tabuľka 3 Paretova analýza - vstupné údaje (Zdroj: účtovné výkazy Firmy XY; vlastné spracovanie).....	47
Tabuľka 4 Záznamy chýb vo vybraných produktoch (Zdroj: vlastné spracovanie) ...	49
Tabuľka 5 Checklist - strategické plánovanie (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)	56
Tabuľka 6 Checklist - riadenie a zlepšovanie managementu kvality (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie).....	57
Tabuľka 7 Checklist - operatívne riadenie vrátane riadenia zdrojov (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 8 Checklist - marketing a predaj (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)	59
Tabuľka 9 Checklist - vývoj a návrh zlepšení (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)	60
Tabuľka 10 Checklist - nakupovanie vrátane externých zdrojov (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie).....	61
Tabuľka 11 Checklist - riadenie ľudských zdrojov (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie)	62
Tabuľka 12 Checklist - riadenieinfraštruktúry vrátane IS (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie).....	63
Tabuľka 13 Checklist - interný audit (Zdroj: Národný vzdelávací fond, 2009; vlastné spracovanie).....	64
Tabuľka 14 Dotazník hodnotenia zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	77
Tabuľka 15 Dotazník k hodnoteniu dodávateľov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	78
Tabuľka 16 Dotazník k získavaniu spätnej väzby od klientov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	79
Tabuľka 17 Nákladová analýza (Zdroj: vlastné spracovanie)	81
Tabuľka 18 Pozitívny vplyv opatrení (Zdroj: vlastné spracovanie)	82

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: Logický rámec

PRÍLOHA P II: RIPRAN analýza

PRÍLOHA P III: Harmonogram

PRÍLOHA P IV: Checklist PPC

PRÍLOHA P V: Checklist Grafika

PRÍLOHA P VI: Checklist Nový klient

PRÍLOHA P VII: Časová náročnosť nápravných opatrení

PRÍLOHA P I: LOGICKÝ RÁMEC

(Zdroj: vlastné spracovanie)

	Hierarchia cieľov	Objektívne merateľné ukazovatele	Prostriedky overenia	Rizika a predpoklady projektu
Obecný cieľ	Racionalizácia procesov z pohľadu kvality managementu	Zníženie celkovej nekvality o 30 % a zlepšenie pracovného flow	Interné záznamy a checklisty QM	Vedenie spoločnosti má iné priority
Projektový cieľ	1. Zníženie nekvality v kľúčových produktoch 1.1. Vytvorenie checklistov na zadanie na špecialistov 1.2. Definovanie zodpovednosti v procese 1.3. Návrh činnosti z pohľadu kvality managementu 1.3. Tvorba dotazníku na pravidelné hodnotenie dodávateľov 1.3. Tvorba dotazníku na pravidelné hodnotenie zamestnancov 1.3. Tvorba dotazníku na získavanie spätnej väzby od zákazníkov	Zníženie nekvality v kľúčových produktoch o 40 % 1.1. Checklisty k jednotlivým kľúčovým produktom / službám 1.2. Definovanie zodpovednosti 1.3. Formulár na hodnotenie dodávateľov 1.3. Formulár na hodnotenie zamestnancov 1.3. Formulár na získavanie spätnej väzby od zákazníkov	Ukazateľ nekvality 1.1. Prezentácie a oznámenie zamestnancov o checklistoch 1.2. Nazdieľaný dokument na intranete 1.3. Zoznámenie subjektov s formulármi	Nevytvorenie podmienok pre zmenu Zamestnanci nebudú pracovať s checklistami Zamestnanci nebudú rešpektovať zodpovednosť za procesy Jednotlivé subjekty nebudú vyplňovať hodnotenia (zamestnancov, dodávateľov, agentúry) Ostatné nápravné opatrenia nebudú zrealizované Navrhnuté opatrenia neprinesú zníženie nekvality
Výstupy	1.1.1. Vytyčenie kľúčových produktov / služieb 1.1.2. Workflow online kampani 1.1.3. Pozorovanie jednotlivých procesov a chýb 1.1.4. Definovanie vzniklu problémov pri nekvale 1.1.5. Vytvorenie checklistu pre zadanie na špecialistov 1.2.1. Analýza kľúčových produktov 1.2.2. Definovanie zodpovednosti v procese 1.3.1. Tvorba checklistu z pohľadu QM 1.3.2. Kontrola jednotlivých položiek z checklistu 1.3.3. Spracovanie nápravných opatrení 1.3.4. Tvorba dotazníku na pravidelné hodnotenie dodávateľov 1.3.5. Tvorba dotazníku na pravidelné hodnotenia zamestnancov 1.3.6. Tvorba dotazníku na získavanie spätnej väzby od zákazníkov	Potrebné zdroje: Projektový tím Interné informácie firmy, PC, MS Excell, MS Word Dokumentácia - účtovné výkazy, zaznamenané chyby, dokumenty z pozorovaní, zápisy z rozhovorov	Časový rámec aktivít: 1.1. 38. KT 2019 - 48. KT 2019 1.2. 49. KT 2019 - 50. KT 2019 1.3. 2. KT 2020 - 5. KT 2020	Timing projektu nebude dodržaný Firma neposkytne potrebné informácie k spracovaniu projektu Zamestnanci nebudú chcieť spolupracovať pri tvorbe projektu Zamestnanci neposkytnú pravdivé informácie pri rozhovoroch a analytickej časti chybovosti jednotlivých služieb
Kľúčové aktivity				Predbežné podmienky: Projekt je schválený vedením spoločnosti. Podpora zo strany vedenia. Podpora zo strany zamestnancov

PRÍLOHA P II: RIPRAN ANALÝZA

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID	Hrozba	P. hrozby	ID	Scenár	P. scenáru	Výsledná pr.	Trieda pr.	Trieda dopadu	Hodnota rizika	Nápravné opatrenia
1	Vedenie spoločnosti má iné priority	20%	1.1.	Projekt sa zruší	45%	9%	NP	VD	SHR	Komunikácia s vedením spoločnosti
			1.2.	Projekt sa presunie	60%	12%	NP	SD	NHR	
2	Nevytvorenie podmienok pre zmenu	35%	2.1.	Firma odmietne vyčleniť zdroje a čas pre nápravné opatrenia	70%	25%	NP	VD	SHR	Komunikácia s vedením spoločnosti
			3.1.	Zamestnanci odignorujú checklist	45%	27%	NP	SD	NHR	
3	Zamestnanci nebudú pracovať s checklistami	60%	3.2.	Zamestnanci vyplnia checklist nezodpovedne / nesprávne	65%	39%	SP	SD	SHR	Ukážka výhod pri správne vyplnenom checkliste
			4.1.	Zamestnanci budú ignorovať svoju zodpovednosť a budú aj napriek tomu svoju zodpovednosť delegovať na iných kolegov	60%	30%	NP	SD	NHR	Úprava projektového nástroja + finančná zodpovednosť pri chybách
4	Zamestnanci nebudú rešpektovať zodpovednosť za procesy	50%	4.1.	Zamestnanci budú ignorovať svoju zodpovednosť a budú aj napriek tomu svoju zodpovednosť delegovať na iných kolegov	60%	30%	NP	SD	NHR	Úprava projektového nástroja + finančná zodpovednosť pri chybách
			5.1.	Subjekty budú dotazníky ignorovať alebo ho vyplnia nezodpovedne / nesprávne	80%	52%	SP	SD	SHR	Jednotlivé dotazníky a väzany výkonový bonus na jeho výsledky
5	Jednotlivé subjekty nebudú vyplňovať hodnotenia (zamestnancov, dodávateľov, agentúry)	65%	5.2.	Nebude zisťovaná spätná väzba od klientov	40%	26%	NP	SD	NHR	
			6.1.	Nápravné opatrenia sa nebudú dlhodobo dodržiavať	65%	46%	SP	VD	VHR	
6	Ostatné nápravné opatrenia nebudú zrealizované	70%	6.2.	Zamestnanci nebudú súhlasiť s kontrolami odbornosti	40%	28%	NP	SD	NHR	Pravidelné prezentovanie výsledkov, pridanie flexibilnej zložky mzdy
			6.3.	Zamestnanci budú vynechávať vzdelávacie aktivity	35%	25%	NP	SD	NHR	
			6.4.	Zamestnanci nebudú využívať tracking správne	30%	21%	NP	SD	NHR	
7	Navrhnuté opatrenia neprinesú zníženie nekvality	20%	7.1.	Chybné spracovaná analytická časť	40%	8%	NP	VD	SHR	Konzultácia s vedením spoločnosti
			8.1.	Zlý odhad časovej náročnosti	65%	20%	NP	SD	NHR	
8	Timing projektu nebude dodržaný	30%	8.2.	Jednotlivé časti projektu nebudú mŕčať prebehnúť v plánovaných časoch	45%	14%	NP	SD	NHR	Komunikácia s vedením spoločnosti
			9.1.	Firma odmietne poskytnúť niektoré z potrebných informácií	65%	26%	NP	SD	NHR	Poskytnutie dôvodu anáziadkov
9	Firma neposkytne potrebné informácie k spracovaniu projektu	40%	9.1.	Firma odmietne poskytnúť niektoré z potrebných informácií	65%	26%	NP	SD	NHR	Poskytnutie dôvodu anáziadkov
			10.1.	Zamestnanci odignorujú požiadavky k realizácii projektu	55%	19%	NP	VD	SHR	Komunikácia so zamestnancami s predstihom
10	Zamestnanci nebudú chcieť spolupracovať pri tvorbe projektu	35%	10.2.	Zamestnanci nebudú mať čas na spoluprácu na projekte	60%	21%	NP	VD	SHR	
			11.1.	Zamestnanci zataja niektoré z informácií	70%	28%	NP	VD	SHR	Vysvetlenie účelu získavania informácií
11	Zamestnanci neposkytnú pravdivé informácie pri rozhovoroch a analytickej časti chýbavosti jednotlivých služieb	40%	11.2.	Zamestnanci pozmenia data	75%	30%	NP	VD	SHR	

PRÍLOHA P IV: CHECKLIST PPC

(Zdroj: vlastné spracovanie)

	CHECKLIST PPC KAMPAŇ	Názov klienta	Dátum
	Otázka	Odpoveď (nehodiace vymaž, alebo dopíš odpoveď)	
Info o klientovi			
1	Klient		
2	Je to nový klient (Pri odpovedi "Áno" vyplň oddiel "Ak ide o nového klienta")	áno / nie	
3	Rozpočet na kampaň s agency fee		
4	Timing kampane		
5	Ciel kampane	tržby / výnosnosť / reach / počet leadov / iné:	
6	Maximálne PNO/CPL/CPC/CPV		
7	Preferované umiestnenia	PPC / SOME / RTB / priamy nákup / iné:	
8	Ďalšie kanály popri online kampani	TV / rádio / BB / letáky / dopisy / iné:	
9	Ktoré produkty / značku propagujeme		
10	V prípade, že má klient viacero reklamných účtov, cez ktoré majú kampane bežať		
11	Kredity sú faktúrované na ACW alebo klienta	ACW / klient	
12	Frekvencia reportingu	denná / týždenná / mesačná / iné:	
13	Forma reportingu	tabuľka / data studio / manažérske zhrnutie e-mailom / iné:	
14	Tone of voice komunikácie		
15	Claim / headline komunikácie		
16	V prípade nedočerpania budgetu, je možnosť kampaň predĺžiť	áno / nie	
17	USP komunikované v kampani		
18	Doropodné akcie		
19	Cieľová URL		
20	Poždované UTM		
21	Ostatné komentáre		
	Spracoval		

PRÍLOHA P V: CHECKLIST GRAFIKA

(Zdroj: vlastné spracovanie)

CHECKLIST GRAFICKÉ PRÁCE		Názov klienta	Dátum
Otázka		Odpoveď (nehodiace vymaž, alebo dopíš odpoveď)	
Info o klientovi			
1	Klient		
2	Je to nový klient (Pri odpovedi "Áno" vyplň oddiel "Ak ide o nového klienta")	áno / nie	
3	Aký produkt klient požaduje?	kľúčový vizuál / videá / bannery / grafika webu / brand manuál / komunikačný manuál / iné:	
4	Má klient brand manuál	áno / nie	
5	Má klient komunikačný manuál	áno / nie	
6	Disponuje klient podkladmi, ktoré nám môže poskytnúť? Napr. pripravená fotobanka, znelky apod.		
7	Existujú povinné prvky, ktoré musia byť do kreatívy zakomponované?	áno / nie	Ak áno, aké?
8	Rozpočet na tvorbu podkladov		
9	Deadline dodania podkladov		
10	Ciel podkladov	tržby / výnosnosť / reach / počet leadov / iné:	
11	Následné využitie podkladov	online / TV / tisk / web / iné:	
12	Ktoré produkty / značku / akciu propagujeme		
13	Tone of voice komunikácie		
14	Claim / headline komunikácie		
15	USP komunikované v podkladoch		
16	Dorpovalné akcie a ich kreatíva		
17	Ostatné komentáre		
Spracoval			

PRÍLOHA P VI: CHECKLIST NOVÝ KLIENT

(Zdroj: vlastné spracovanie)

CHECKLIST NOVÝ KLIENT		Názov klienta	Dá- tum
Otázka	Odpoveď (nehodiace vymaž, alebo dopiš odpoveď)		
Ak ide o nového klienta			
1	Obor klienta		
2	Čo klienta trápi / aký má problém		
3	Cieľ klienta		
4	USP klienta		
5	Aká je cieľová skupina		
6	Aký je trh		
7	Koho považuje za najväčšieho konkurenta/konkurentov		
8	Kto klienta inšpiruje / aké riešenie z trhu sa mu páči		
9	Existujú legislatívne alebo iné obmedzenia, ktoré sa nás týka		
10	Aký má klient pretajný model? (e-shop, predajne, obchodníci...)		
11	Existujú "always-on" kampane		
12	Pracujeme s retenciou zákazníka? (vernostné programy, apod.)		
13	Má klient založené reklamné účty	Gads / Sklik / FB / RTB / iné:	
14	Má klient správne nastavené Google Analytics		
15	Merá web všetky potrebné ciele		
16	Sú nasadené konverzné kódy na webe		
17	Ostatné komentáre:		
	Spracoval		

PRÍLOHA P VII: ČASOVÁ NÁROČNOST NÁPRAVNÝCH OPATRENÍ

Nápravné opatrenia k službe PPC a Grafika (Zdroj: vlastné spracovanie)

Nápravné opatrenia k službe PPC a Grafika	Zodpovedná osoba	Vykonaťateľ	Jednorazová časová náročnosť	Priemerná mes. časová náročnosť	Termín plnenia
Tvorba formuláru pri chybe zariadenia	Vedúci back office	Zamestnanci back office	2 h	-	7/20
Kontrola stavu PC a jednotlivých programov	Vedúci back office	Zamestnanci back office	-	4 h	do 10. dňa daného mesiaca
Kontrola aktualizácií PC a jednotlivých programov	Vedúci back office	Zamestnanci back office	-	4 h	do 10. dňa daného mesiaca
Riadenie evidencie veku zariadení	Vedúci back office	Zamestnanci back office	-	4 h	do 10. dňa daného mesiaca
Tvorba mapy procesov	Spracované v obsahu projektu				
Tvorba checklistov na zadávanie práce	Spracované v obsahu projektu				
Práca s checklistami na zadávanie práce	oddelení	Špecialisti	2 h	15 h	od 7/20
Zariadenie pravidelných vzdelávacích porád	oddelení	oddelení	-	15 h	do 10. dňa daného mesiaca
Spolupráca senior/junior špecialista	oddelení	Špecialisti	-	30 h	od 9/20
Vytvorenie dotazníka na hodnotenie externých dodávateľov	Spracované v obsahu projektu				
Udržovanie podkladov k hodnoteniu s externými dodávateľmi	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení	-	-	od 7/20
Dvojitá kontrola špecialistov navzájom	oddelení	Špecialisti	-	40 h	od 9/20
Vyčistenie jednej zasadacej miestnosti len na telefonáty	COO	Vedúci back office	10 h	-	od 9/20
oddelenie	Vedúci Media / Kreativa	Špecialisti	8 h	-	7/20
Časová náročnosť pre obe oddelenia spolu	-	-	22 h	112 h	

Nápravné opatrenia – celofiremné (Zdroj: vlastné spracovanie)

Nápravné opatrenia - celofiremné	Zodpovedná osoba	Wykonávateľ	Jednorazová časová náročnosť	Priemerná mes. časová náročnosť	Termín plnenia
Strategické plánovanie					
Vyhodnocovanie efektívnosti nacených služieb	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci	-	10 h	do 5. dňa v mesiaci
Riadenie a zlepšovacie systémy					
Zaznamenávanie chybných úkonov v jednotlivých produktoch	Vedúci jednotlivých oddelení	Špecialisti	-	5 h	od 10/19
Pravidelná kontrola procesov, kvality a realizácie minulých nápravných opatrení	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení	-	4 h	od 9/20
Operatívne riadenie a stanovenie cieľov					
Definovanie plánov kvality pre jednotlivé oddelenia	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení	20 h	-	6/20
Marketing a predaj					
Tvorba dotazníku pre získavanie spätnej väzby od klientov		Spracované v obsahu projektu			
Tvorba automatizovaného rozosilania dotazníka po zaslaní faktúry	Vedúci marketingu	Špecialisti	30 h	-	8/20
Tvorba nápravných opatrení vychádzajúca z dotazníku hodnotenia Klientov	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení		10 h	10/20
Vývoj a návrh zlepšení					
Tvorba ročného akčného plánu na zlepšenie jednotlivých oddelení a tímov	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení	20 h		10/20
Nakupovanie vrátane externých zdrojov					
Tvorba hodnotiaceho dotazníku externých dodávateľov		Spracované v obsahu projektu			
Pravidelná kontrola externých dodávateľov pomocou vytvoreného dotazníku	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení	-	6 h	6/20
Riadenie ľudských zdrojov					
Tvorba dotazníku pre pravidelné hodnotenie zamestnancov		Spracované v obsahu projektu			
Mesačné hodnotenie jednotlivých zamestnancov medzi sebou	Vedúci jednotlivých oddelení	Všetci zamestnanci	-	25 h	6/20
Vytvorenie rozvojového plánu pre jednotlivých zamestnancov	Vedúci HR	Vedúci HR	30 h	5 h	10/20
Zaoštaranie rozvojových aktivít, po ktorých zamestnanec dostane certifikát/potvrdení	Vedúci HR	Vedúci HR	30 h	5 h	10/20
Kontrola dosiahnutých znalostí zamestnancov	Vedúci HR	Všetci zamestnanci		5 h	1/21
Tvorba plánu nástupníctva	Vedúci HR	Vedúci HR	15 h	2 h	10/20
Tvorba kariérneho plánu pre jednotlivých zamestnancov	Vedúci HR	Vedúci HR	30 h	5 h	1/21
Riadenie infraštruktúry a IS					
Prehľadnosť a uschovanie dokumentov k podporným činnostiam	Vedúci back office	Zamestnanci back office		1 h	6/20
Interný audit					
Pravidelný audit kvality a návrh opatrení k zlepšeniu	Vedúci jednotlivých oddelení	Vedúci jednotlivých oddelení	-	4 h	10/20
Časová náročnosť spolu	-	-	175 h	87 h	87 h