

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: M6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Certifikace ISO 9001 malé firmy
The certification ISO 9001 of small company

DP – HF – KPE – 2009 - 53

VERONIKA ŠILAROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Švihovský Jaromír, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Jiří Vágner, Masarykova 738/40, Liberec

Počet stran: 82

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 22. května 2009

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 14. 05. 2009

Veronika Šilarová

Poděkování

Děkuji panu Ing. Jaroslavu Švihovskému, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Děkuji panu Jiřímu Vágnerovi a firmě PULI s.r.o. za poskytnuté informace a ochotu při spolupráci. Můj dík patří též rodičům za jejich podporu během celého studia.

Anotace

Tato diplomová práce se věnuje problematice implementace a následnému fungování certifikátu ISO 9001 v malé firmě, která se zabývá podnikatelskou činností v oblasti úklidových prací. Tato firma má zaveden certifikovaný systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 od roku 2007. Práce se zaměřuje i na to, co všechno musela firma podstoupit a splňovat, aby si tento certifikovaný systém udržela a nadále ho rozvíjela. Nedílnou součástí normy ISO 9001 je bezpečnost práce. Při zpracování diplomové práce byly využity poznatky pospané v odborné literatuře o moderních systémech řízení jakosti a následně o měřeních v systémech managementu jakosti. Dále jsem v diplomové práci čerpala z norem Českého normalizačního institutu. V praktické části mé diplomové práce je popsána současná analýza řízení jakosti ve firmě PULI s.r.o. Případová studie zkoumá formou otázek a odpovědí systém řízení jakosti. Poslední kapitola diplomové práce je zaměřena na model finančního měření v systémech managementu kvality. V závěru práce je cílem shrnout, co systém managementu kvality firmě PULI s.r.o. přinesl, jaký je současný stav a předpokládaný další vývoj.

Klíčová slova

řízení jakosti

certifikace

kontrola

normy jakosti

systém managementu jakost

The Annotation

The diploma thesis is focused on issue of implementation and following certificate ISO 9001 effectiveness in a small company which is concerned with cleaning services. The company has applied certificated system of leading quality ČSN EN ISO 9001:2001 since 2007. The aim is also to show what the company had to fulfil to keep and develop the certificated system. The important part of the norm ISO 9001 is a labour protection. The knowledge described in specialized literature about modern system of leading quality and measurements in management quality systems was used in my diploma thesis. I also gathered information from the norms of Czech standards institute. The contemporary analysis of leading quality in PULI s.r.o. is described in the practical part of the diploma thesis. The case study examines the system of leading quality by questions and answers. The last chapter is focused on the form of financial measurements in management quality system. The aim of the last part of the diploma is to summarize what the management quality system has brought what the present state is like and finally yet importantly is its farther development.

Key words

quality management

certification

control

quality standards

quality management system

Obsah

Úvod	14
1. Jakost	16
1.1. Význam jakosti v tržním prostředí	17
2. Historický vývoj managementu jakosti	18
3. Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO	20
3.1. Základní soubory ISO 9000:2001	21
3.2. Základní kroky, které by měla firma uskutečnit před aplikací ISO	22
4. Analýza požadavků na systémová měření	24
4.1. Finanční měření v systémech managementu jakosti	25
4.1.1. Pojem a význam finančního měření v systémech managementu jakosti	25
4.1.2. Výdaje vztahující se k jakosti	27
4.1.3. Možnosti analýzy dat o výdajích vztahujících se k jakosti	29
4.2. Využití výsledků systémových měření v systémech managementu jakosti	31
4.2.1. Přezkoumání systému managementu	32
4.2.2. Neustálé zlepšování	33
5. ČSN EN ISO 9001 – systémy managementu jakosti	35
5.1. Prospěšnost ISO 9001 pro firmu	35
5.2. Systém managementu jakosti	36
5.2.1. Všeobecné požadavky	36
5.2.2. Požadavky na dokumentaci	37
5.3. Odpovědnost managementu	37
5.4. Management zdrojů	38
5.4.1. Infrastruktura	39
5.4.3. Pracovní prostředí	39
5.5. Realizace produktu	39
5.5.1. Procesy, které se týkají zákazníka	39
5.5.2. Návrh a vývoj	40
5.5.3. Nakupování	41
5.5.4. Výroba a poskytování služeb	41
5.5.5. Řízení monitorovacích a měřících zařízení	42

5.6. Měření, analýza a zlepšování.....	42
5.6.1. Monitorování a měření.....	43
5.7. Řízení neshodného produktu	43
5.8. Analýza údajů	44
5.9. Zlepšování	44
6. Charakteristika firmy PULI s.r.o.	46
6.1. Profil společnosti	46
6.2. Organizační uspořádání	46
6.3. Silné a slabé stránky společnosti PULI s.r.o.....	47
7. Analýza současného stavu systému jakosti	49
7.1. Přehled a požadavky na dokumentaci systému managementu jakosti	51
7.1.1. Příručka kvality	52
7.1.2. Řízení dokumentů.....	52
7.1.3. Řízení záznamů	55
7.2. Odpovědnost managementu	55
7.2.1. Osobní angažovanost a aktivita managementu	55
7.2.2. Zaměření na zákazníka	56
7.2.3. Politika kvality.....	56
7.2.4. Plánování systému managementu.....	56
7.2.5. Odpovědnost a pravomoc	57
7.2.6. Přezkoumání managementu.....	57
8. Případová studie	59
8.1. Management zdrojů	59
8.1.1. Poskytování zdrojů	59
8.1.2. Lidské zdroje.....	59
8.1.3. Infrastruktura	61
8.1.4. Pracovní prostředí.....	62
8.2. Realizace produktu	62
8.2.1. Plánování realizace	62
8.2.2. Procesy týkající se zákazníka	62
8.2.3. Návrh a vývoj.....	63
8.2.4. Nakupování.....	63

8.2.5. Výroba a poskytování služeb	64
8.2.6. Řízení monitorovacích a měřících zařízení	68
8.3. Měření, analýza a zlepšování.....	68
8.3.1. Monitorování a měření.....	68
8.3.2. Řízení neshodného produktu.....	70
8.3.3. Analýza údajů	70
8.3.4. Zlepšování.....	71
8.4. Závěry a doporučení	71
9. Model finančního měření v systémech managementu kvality Model PAF	74
9.1. Vnitřní ztráty z nejakostní práce.....	74
9.2. Vnější ztráty z nejakostní práce.....	75
9.3. Výdaje na hodnocení	75
9.4. Výdaje na prevenci	76
9.5. Analýza PAF ve statgraphicsu.....	76
10. Závěry a doporučení.....	79
Použitá literatura	81
Seznam příloh	82

Seznam použitých zkratk a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dál
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	circa
CD	Compact Disc
CWQC	Company Wide Quality Control
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	česká soustava norem
ČSNI	český normalizační institut
DPH	daň z přidané hodnoty
ed.	Edition
EEC	European Economic Community
EN	Evropské normy
g	gram
GQM	Global Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna česká
l	litr
min.	minimálně
ml	mililitr
např.	například
obr.	obrázek
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
PAF	prevention, appraisal, failure
ppm.	parts per million
popř.	popřípadě
příp.	případně
r.	rok
resp.	respektive
Sb.	sbírky

SMJ	system managementu jakosti
spol.	spolecnost
s.r.o.	spolecnost s rucenim omezenym
st.	stoleti
str.	strana
tab.	tabulka
tj.	to je
TQM	Total Quality Management
tzv.	takzvané
viz.	zejména
VN	vládní nařízení
vyd.	vydání
www	World Wide Web
zák.	zákon
%	procento

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vliv úrovně sigma na výdaje vztahující se k postoji podle Henryho a Shroedera

Tabulka č. 2 – Procesy, které jsou zabezpečovány externími zdroji

Tabulka č. 3 – Řízení interní dokumentace

Tabulka č. 4 – Řízení externí dokumentace

Tabulka č. 5 – Porovnání cen sanitárních prostředků (s DPH)

Tabulka č. 6 – Vnitřní ztráty z nejakostní práce

Tabulka č. 7 – Vnější ztráty z nejakostní práce

Tabulka č. 8 – Výdaje na hodnocení

Tabulka č. 9 – Výdaje na prevenci

Tabulka č. 10 – Cost Components

Tabulka č 11 – Runs Tests – P – Value

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Procesní model systému managementu jakosti

Obrázek č. 2 – Etapy procesu finančního měření v systémech managementu jakosti

Obrázek č. 3 – Hlavní procesy – řízení zakázky

Úvod

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v dnešních náročných podmínkách tržní ekonomiky je velmi složitou záležitostí. Dnešní doba vyžaduje kvalitu výrobků, služeb, personálu, za kterou jsme si ochotni připlatit. Jedním z významných předpokladů jak zaručit v organizaci kvalitu svých výrobků či služeb je certifikace podle normy ISO 9001:2001.

Jedním z důvodů, proč si stále více organizací zavádí certifikaci podle normy ISO 9001:2001, je zájem účastnit se na významných výběrových řízeních. Tyto zakázky představují do budoucna velký zdroj finančních prostředků pro společnost. Dalším přínosem pro organizace je zlepšení image a zjednodušení vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Certifikace také znamená zvýšení konkurenceschopnosti firmy a s tím související lepší postavení na trhu, efektivní řízení nákladů, vzdělávání pracovníků a zvýšená produktivita práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav systému managementu jakosti a nalézt možná doporučení, která by vedla k lepšímu fungování systému řízení jakosti ve firmě PULI s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena do pěti hlavních částí. První je teoretická část. Tato část je zaměřena na popis systému managementu jakosti, na jeho historický vývoj, na finanční měření v systémech managementu jakosti a na samotnou normu ČSN EN ISO 9001. V první části jsem čerpala z odborné literatury a textů.

Druhá část diplomové práce je částí praktickou a je zde popsána firma PULI s.r.o. a systém managementu jakosti ve firmě PULI s.r.o. Praktická část je zaměřena na charakteristiku společnosti PULI s.r.o., její silné a slabé stránky a na současnou analýzu systému managementu jakosti. V analýze jsem se zaměřila na Přehled a požadavky na dokumentaci systému managementu jakosti a na Odpovědnost managementu.

Třetí část je tvořena případovou studií. Cílem je zhodnotit, zdali ve firmě PULI s.r.o. funguje systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001. Zaměřila jsem se zde na kapitoly Management zdrojů, Realizace produktu a Měření, analýza a zlepšování. Studie je provedena formou otázek a odpovědí. V závěru kapitoly jsou doporučení pro firmu PULI s.r.o.

Čtvrtá část je věnována nákladům na jakost ve firmě PULI s.r.o. Cílem je zjistit, zda zavedení ISO 9001 vedlo ve firmě ke snížení výdajů či nikoliv. Tato kapitola je zpracována pomocí modelu PAF (zkratka anglických výrazů prevention, appraisal a failure). Jsou zde provedena měření za rok 2007 a 2008 a následné srovnání výdajů.

Poslední kapitola mé diplomové práce je zaměřena na závěrečná hodnocení současného stavu systému managementu jakosti, doporučení a vize pro společnost PULI s.r.o. do budoucna.

1. Jakost

Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Požadavkem ve smyslu této normy je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předkládají nebo jsou závazné¹. Mimořádně závažnou podmnožinou jsou požadavky zákazníků. V praxi nesmíme zapomenout na požadavky, které jsou definovány závaznými předpisy ve formě zákonů, vyhlášek, norem apod. Tyto požadavky jsou plněny hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu (tzn. I systémy jakosti) atd. Nová norma ČSN EN ISO 9000:2001 pak všechny tyto výstupy z procesů označuje pojmem produkt. U každého produktu mohou být identifikovány určité znaky jakosti, které jsou pro každý druh produktu typické – inherentní.

Tyto znaky členíme na kvantitativní (tj. měřitelné, jako např. výkon, rozměr, obsah apod.) a znaky kvalitativní – atributy, které nelze pospat číselnou hodnotou. Jedná se např. o vůni, příjemné vystupování atd. Znaky jakosti jsou u různých entit velmi rozmanité a vypovídají o charakteru těchto entit.

Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služeb, tato schopnost vzniká v rámci celého reprodukčního procesu. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy jakosti, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jež garantuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí procesy managementu jakosti v různých fázích: od marketingového průzkumu trhu až po poskytování propagačního servisu.

[2]

¹ Norma ČSN EN ISO 9000:2001. *Systémy managementu jakosti -Základy, zásady a slovník*. Praha: ČSNI. Srpen 2001

1.1. Význam jakosti v tržním prostředí

a) Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků – Firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě lepších výsledků než společnosti s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systémy jakosti se projevují svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Mezi externí účinky systému jakosti patří loajalita zákazníků a stoupající míra spokojenosti zákazníků. Interní účinky systému jakosti se pak projevují klesajícím podílem neshod na celkových výkonech, stoupající výtěžností materiálů a účinností vnitropodnikových procesů.

b) Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů – Výzkumy, které se uskutečnily v minulých letech v zemích Evropské unie ukázaly, že 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb².

c) Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií

d) Jakost ovlivňuje makroekonomické ukazatele – Mnoho velkých a významných mezinárodních firem má podrobně vypracované postupy pro důkladné sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele. Prosperita firem je tak přímo závislá na zdokonalování a rozvoji systémů managementu jakosti.

e) Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje

f) Jakost a ochrana spotřebitele spolu bezpochyby souvisí – Orgány státní správy v jednotlivých zemích se začaly touto problematikou zabývat, jelikož dlouholeté zkušenosti poukazovaly na to, že nejúčinnější formou, jak motivovat firmy, vyrábějící výrobky, jež nepoškodí spotřebitele, je vymáhání vysokých náhrad. Díky tomu i Evropské společenství přijalo v roce 1985 směrnici 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky.

² *Customer Loyalty. A key to business growth and profitability.* Brussels: E.F.Q.M., 1996, str. 23.

2. Historický vývoj managementu jakosti

Velmi intenzivním rozvojem prošly systémy zabezpečování jakosti ve 20.st. V časové ose lze rozeznat mnoho různých stádií. Takzvaný model řemeslné výroby byl postaven na tom, že dělník přicházel často přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl jeho prosby a požadavky, a které se snažil také splnit. Výhodou zde byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, nevýhodou pak malá produktivita práce.

Ve dvacátých letech vedly snahy o zvýšení produktivity k postupnému zvyšování objemů výroby prvních výrobních linek. Z dělnických profesí začaly být vyčleňovány speciální funkce technických kontrolorů. Byli to obvykle nejzkušenější pracovníci, kteří měli i zodpovědnost za jakost. Velikou nevýhodou v tomto modelu s technickou kontrolou byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít dojem, že péče o jakost není součástí jejich každodenních povinností.

Statické modely kontroly se poprvé objevily ve třicátých letech (Američané Romig a Shewhart). Díky těmto modelům se zrodil model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Ten s v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce hlavně v Japonsku při obrovském zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Japonci svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili na další oblasti činností podniků, včetně předvýrobních etap. Toto byl začátek skutečných moderních systémů jakosti, které byly označovány jako Company Wide Quality Control (CWQC).

Dalším důkladným propracováním tohoto přístupu šlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který znamená i v současné době dynamicky se rozvíjející koncepci. V r. 1987 se poprvé objevily normy ISO řady 9000, které se snažily o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů.

Mnoho odborníků očekává, že další vývoj managementu jakosti povede ke sloučení řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. Global Quality Management (GQM), resp. integrovaného managementu.

V současné době se ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů
- koncepce ISO
- koncepce TQM

[2]

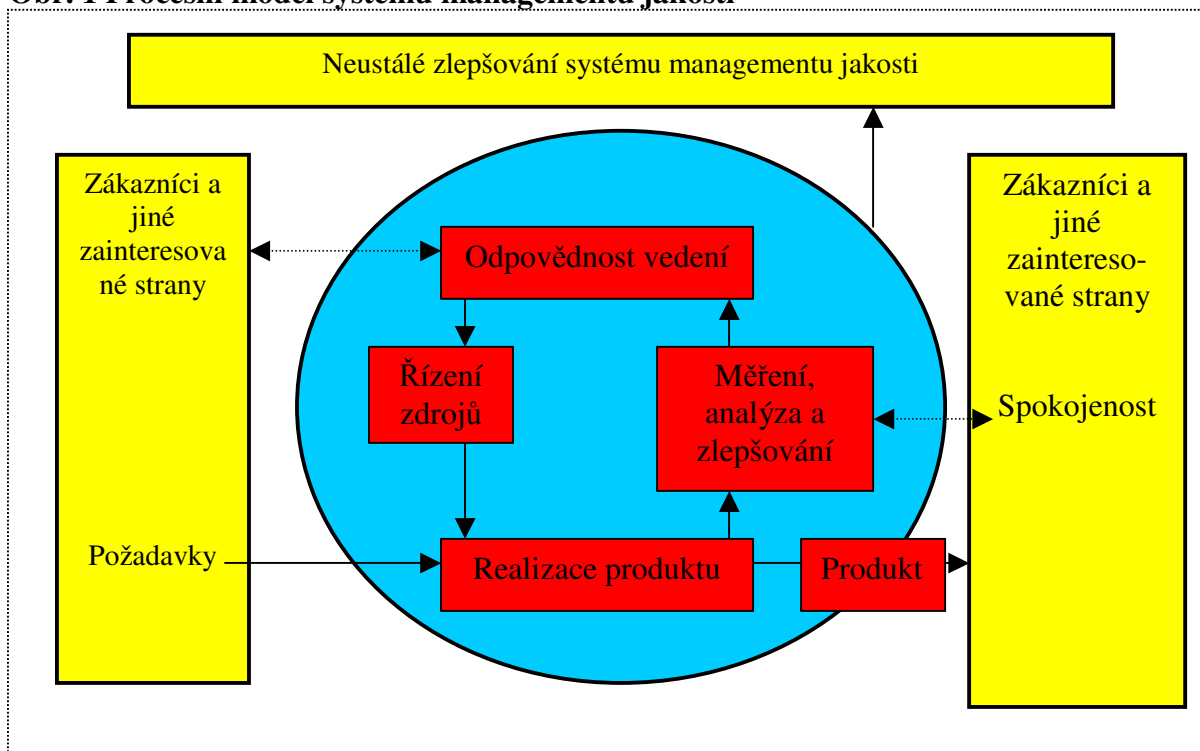
3. Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

V r. 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé uveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale hlavně na požadavky na systém, a to na systém jakosti. Nejprve šlo o pěti norem, které byly nejčastěji označovány jako normy ISO řady 9000. Tyto normy již prošly dvěma zásadními revizemi, ze kterých ta poslední byla uzavřena v prosinci r. 2000. Podle těchto norem si organizace mohou vytvářet své systémy jakosti.

Hlavní rysy ISO norem:

- 1) Normy ISO mají universální charakter, což znamená, že nejsou závislé ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů. Jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v organizacích, které se zabývají službami. Nezáleží na velikosti organizace.
- 2) Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale jen doporučující. V okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem.
- 3) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, jež by měly být v organizacích zavedeny. Je proto velmi nebezpečné, jestliže si někteří řídicí pracovníci myslí, že jsou maximem dosažitelného.
- 4) Praxe ukazuje, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. loajalitu a plnou spokojenost zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Celá koncepce ISO tak musí být brána pouze jako začátek cesty k dokonalé jakosti.

Obr. 1 Procesní model systému managementu jakosti



Zdroj: ČSN EN ISO 9001 ed. 2

3.1. Základní soubory ISO 9000:2001

ČSN EN ISO 9000:2001 Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.

Uvádí poměrně rozsáhlý výklad a definice pojmů, které souvisejí s jakostí, managementem, organizací, procesem, výrobkem, znaky jakosti, shodou, dokumentací, zkoušením, audity, procesy měření atd. Nedílnou součástí této normy je i charakteristika hlavních zásad managementu jakosti.

ČSN EN ISO 9004:2001 Systém managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.

ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

3.2. Základní kroky, které by měla firma uskutečnit před aplikací ISO

Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO – Záleží pouze na tom nejvyšším vedení podniku, jestli si pro svou cestu za jakostí vyberou koncepci ISO. Zda-li se pro tuto koncepci rozhodnou, musí si uvědomit, že jde o strategické rozhodnutí, jelikož ovlivní běh celé firmy na mnoho let.

Analýza současného stavu – Skupina odborníků musí analyzovat to, do jaké míry současná firemní realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000. Samozřejmě, že čím méně neshod tým odhalí, tím bude aplikování systému jakosti podle koncepce ISO v dané organizaci jednodušší.

Vzdělávání zaměstnanců – Je velice důležité, aby prošli zaměstnanci počátečním vzdělávacím programem. Účelem tohoto programu je hlavně osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení managementu jakosti.

Popis a dokumentování systému jakosti – Normy ISO vyžadují, aby všechny procesy managementu jakosti ve firmě byly popsány v soustavě dokumentů, která se velmi často označuje jako pyramidová. Cílem je jednoznačně definovat, co, kdo, jak, čím a kdy má v systému jakosti vykonávat. Jedná se o naplnění administrativní stránky koncepce ISO. Tato fáze bývá nejpracnější a v zaměstnancích nezbuzuje pozitivní reakce.

Prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe – U tohoto kroku je nezbytné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému jakosti do praxe dalším výcvikem, kde jim budou vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány. Součástí tohoto kroku by měl být i „ověřovací provoz“ systému jakosti alespoň v půlroční periodě, aby mohly být spolehlivě odhaleny všechny zatím nedorušené oblasti.

Běžné působení systému jakosti v podniku – Po určitém čase by se mělo stát plnění požadavků norem ISO řady 9000 v podniku samozřejmostí. Všechny neduhy systému jsou vyléčeny a zaměstnanci již považují dokumentaci systému jakosti za pomocníka v situacích, kdy si nebudou sami vědět rady. Měly by být vidět i první ekonomické přínosy

na výrobních dílnách, vyvolané redukcí počtu neshodných výrobků, a celý systém řízení podniku by se měl stát jednoznačnějším. Tyto příznaky nám ukazují, že podniky dospěly do stádia, kdy můžou požádat o certifikaci systému jakosti.

Další rozvoj systému jakosti – Po zvládnutí požadavků norem ISO řady 9000 je velice důležité věnovat se zdokonalování systému jakosti.

4. Analýza požadavků na systémová měření

Normy ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 se liší oproti stejným normám z r. 1994 tím, že se na ně kladou požadavky a doporučení na realizaci netechnických, tedy systémových měření. Ty byly v dosavadních normách prakticky neznámým pojmem. Struktura a rozsah těchto měření je zřejmý zejména z normy ISO 9004:2000, která uvádí tato základní systémová měření:

- měření spokojenosti zákazníků,
- měření spokojenosti zaměstnanců,
- měření spokojenosti jiných zainteresovaných stran,
- měření výkonnosti procesů,
- měření výkonnosti systému managementu jakosti
- měření výkonnosti organizace,
- měření výkonnosti dodavatelů,
- měření nákladů vztahujících se k jakosti (finanční měření),
- měření efektivnosti výcviku,
- audity jakosti,
- sebehodnocení.

Z nich pouze vykonávání interních auditů systému jakosti zůstalo standardním požadavkem i doposud. V praxi tento fakt bude znamenat:

- a) Nutnost systematického výcviku zaměstnanců na všech postech. Smyslem tohoto školení bude hlavně dosáhnout pochopení smyslu a podstaty těchto měření a pak také výcvik k provádění těchto měření a následné vyhodnocování získaných dat.
- b) Tvoru a dokumentování potřebných metodik k realizaci výše uvedených měření tak, aby byly v daných podmínkách co nejobjektivnější, ale zároveň efektivně aplikovatelné.
- c) Uvolňování potřebných zdrojů pro podobná měření. Zde půjde zejména o navyšování počtu zaměstnanců, kteří by se měli plně těmto systémovým i systematicky prováděným měřením věnovat – to může být problémem hlavně pro malé firmy.

- d) Rozšíření a zdokonalení doposud užívaných postupů a metod pro statistické zpracování dat tak, aby bylo možné získané údaje vyhodnocovat i v čase.
- e) Opravdový zájem všech řídicích pracovníků v organizacích o výsledky těchto měření. Je důležité zdůraznit, že v procesním pojetí jsou to právě tito pracovníci, kteří jsou zákazníky pro procesy systémových měření.
- f) Vytvoření přímé a úzké vazby mezi systémovými měřeními, zpracováním dat, přezkoumáváním systému vedením a projekty neustálého zlepšování.

I v tomto případě bude klíčová role vrcholového vedení. Jestli nebude výsledky systémových měření brát za nepostradatelné a strategické informace a pokud bude jejich význam podceňovat, budou tato měření v tom lepším případě jen formální součástí systému managementu jakosti, budou tak zařazeny mezi procesy, které nebudou schopny dodávat objektivní a vyčerpávající informace tak důležité nejenom pro operativní rozhodování vlastníků procesů, ale i pro dlouhodobá rozhodnutí vrcholových manažerů.

[1]

4.1. Finanční měření v systémech managementu jakosti

4.1.1. Pojem a význam finančního měření v systémech managementu jakosti

Finanční měření jsou procesy sběru a analýzy dat o různých druzích výdajů, které jsou vykonávány s cílem přetlumočit všechna technická a organizační opatření v oblasti jakosti do té nejsrozumitelnější řeči – řeči peněz³. To, že tyto výdaje nejsou zanedbatelné nám dosvědčují i některá publikovaná data. Například zajímavé informace publikovali Harry a Schroeder, když podíl těchto výdajů na obratu vztáhli k dosažené úrovni sigma způsobilosti⁴. Tak zvané Six-Sigma programy jsou jedním z možných přístupů k neustálému zlepšování ve firmách, když měřítkem jejich úspěšnosti je objem neshod vyjadřovaný v ppm (parts per million).

³ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. vyd.2. Praha: Management press, 2004. str. 160

⁴ HAARY, M. – SCHROEDER, R. *Six Sigma. Currency*. New York, 2000. str. 300

Tab. 1 Vliv úrovně sigma na výdaje vztahující se k postoji podle Harryho a Schroedera

Úroveň sigma	Rozsah neshod v ppm	Výdaje vztahující se k jakosti obratu
2	308 537 (organizace není konkurenceschopná)	Extrémně vysoké
3	66 807	25 až 40 %
4	6 210 (průměrně výkonná organizace)	15 až 25 %
5	233	5 až 15 %
6	3,4 (organizace je světovou špičkou)	Méně než 1 %

Zdroj: HAARY, M. – SCHROEDER, R. Six Sigma. Currency. New York, 2000

Z tabulky je zřejmé, že každý dosažený posun v úrovni sigma způsobilosti směrem k vyšším hodnotám znamená také velmi pravděpodobné snížení poměru výdajů, které se vztahují k jakosti a k obratu až o 10 %.

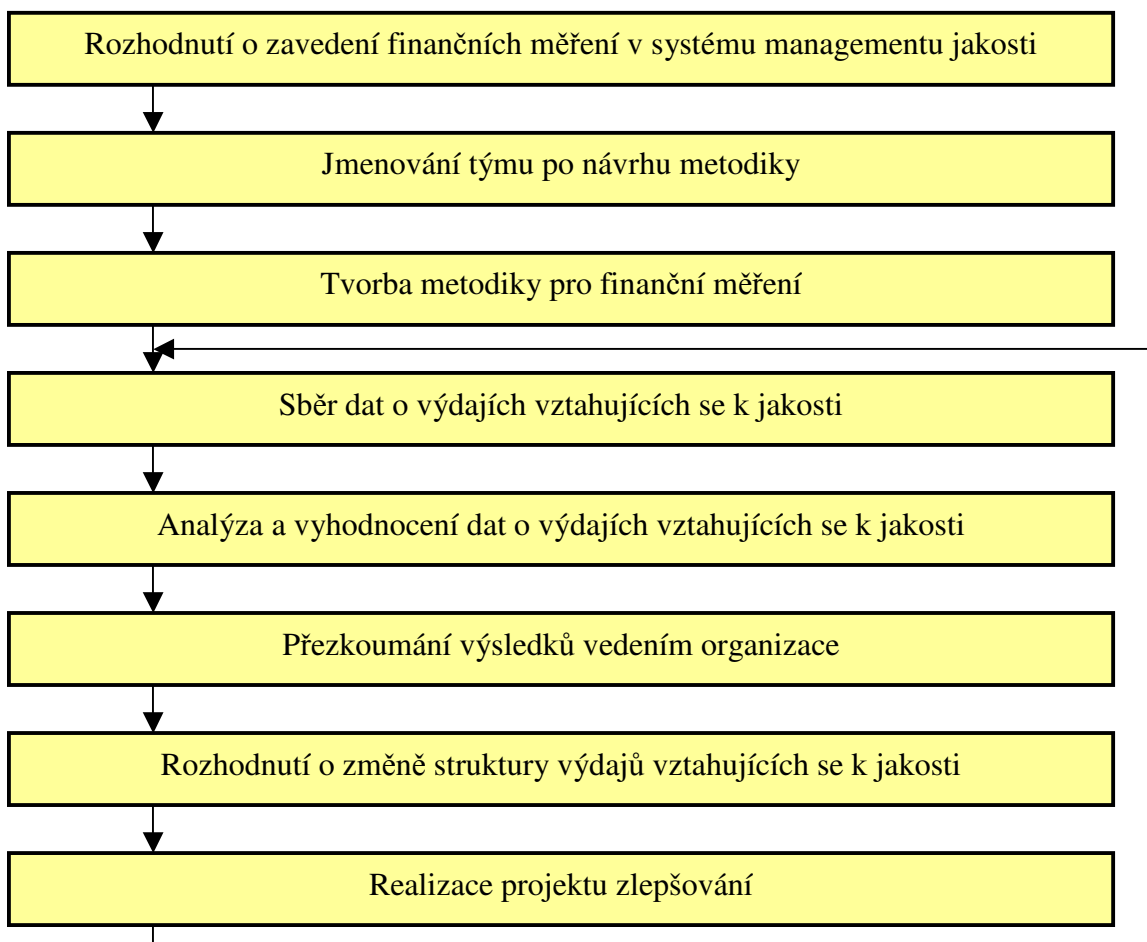
Význam finančních měření v systémech managementu jakosti:

- Výše výdajů, které se týkají jakosti, je v naprosté většině organizací skutečně tak vysoká, že jejich ignorování je z ekonomického hlediska velice nebezpečné.
- Finanční ukazatel o výši a struktuře výdajů vztahujících se k jakosti jsou srozumitelné pro všechny zaměstnance organizací bez ohledu na profesní zařazení. Řeč peněz je skutečně universálním jazykem, který navíc jasně převádí na stejnou stupnici nejrůznější opatření v oblasti managementu jakosti.
- Finanční měření v systémech managementu jakosti velkou měrou přispívají k redukci celkových nákladů firem.
- Informace o výdajích, které se týkají jakosti poskytují také důležitá zjištění o ekonomických důsledcích nespokojenosti zákazníků, neschopnosti dodavatelů plnit naše požadavky na kvalitu aj.
- Analýza dat o výdajích vztahujících se k jakosti poskytuje nevšední identifikaci příležitostí ke zlepšování ve všech organizačních jednotkách a je také výstižným nástrojem analýzy dat o výkonnosti procesů i samého systému managementu jakosti.

4.1.2. Výdaje vztahující se k jakosti

Výdaje vztahující se k jakosti jsou všechny finanční prostředky, které musí dodavatel, resp. zákazník, vynaložit na procesy zabezpečování a zlepšování jakosti svých výrobků a procesů⁵. Rozhodnutí o zavedení finančních měření v systému managementu jakosti musí učinit vedení organizace. Dalším krokem je jmenování, ustanovení a výcvik týmu pracovníků, kteří se budou zabývat tvorbou nutných metodických postupů pro finanční měření. Zásadní úlohou týmu je vypracování a zavedení metodiky pro finanční měření v systému managementu jakosti v dané společnosti.

Obr. 2 Etapy procesu finančních měření v systémech managementu jakosti



Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. vyd.2. Praha: Management press, 2004.

⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. vyd.2. Praha: Management press, 2004. str. 162

Výdajů, které se vztahují k jakosti máme mnoho. Jedná se o výdaje materiálové, mzdové nebo režijní. Mezi ně patří:

Výdaje na interní vady – Výdaje na interní vady jsou výdaje vznikající uvnitř organizace v důsledku vad při plnění požadavků na jakost a požadavků stanovených legislativou. Mezi tyto výdaje zahrnujeme výdaje vztahující se k vadám návrhu a vývoje, výdaje vztahující se k vadám dodávek, výdaje na vady při výrobě a poskytování služeb a další výdaje na interní vady.

Výdaje na externí vady – Výdaje na externí vady jsou výdaje vznikající v důsledku neplnění požadavků zákazníků a legislativních požadavků po dodání zákazníkovi. Výdaje na externí vady členíme na výdaje, které se vztahují k nespokojenosti zákazníků a výdaje z titulu ztracených příležitostí. Tyto výdaje představují nebezpečnou skupinu výdajů, které se vztahují k jakosti. Může zde dojít k nenahraditelné ztrátě odvislé od ztráty důvěry odběratelů a konečných spotřebitelů.

Výdaje na hodnocení – Výdaje na hodnocení jsou všechny výdaje spojené s procesy posuzování a prokazování shody, které snáší výrobce. Výdaje na hodnocení můžeme rozdělit na: výdaje na nákup a údržbu měřidel, výdaje na externí procesy posuzování shody, výdaje na interní procesy posuzování shody, výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení a v neposlední řadě na další výdaje na hodnocení.

Výdaje na prevenci – Výdaje na prevenci jsou výdaje na jakoukoliv činnost související s předcházením a snižováním rizika výskytu neshod, jakož i výdaje na zlepšování. Struktura těchto výdaje je následující: výdaje na realizaci projektů zlepšování, výdaje na organizaci a správu systému managementu jakosti, výdaje na management jakosti při realizaci výrobku a služby, výdaje na management jakosti dodávek, výdaje na management jakosti návrhu, výdaje na rozvoj vztahů se zákazníky a jako poslední zde máme další výdaje na prevenci.

Promrhané investice a příležitosti – Příčinou těchto výdajů jsou špatná rozhodnutí ve společnosti. Ztráta z promrhaných investic a příležitostí jsou zbytečné výdaje organizace,

související s nesprávným odhadem a rozhodnutím jednoho nebo více řídicích pracovníků. Jedná se např. o ztráty prozrazením firemního duševního vlastnictví, výdaje na zahájený projekt či program, který však nebyl z určitých příčin dokončen, výdaje související se zrušením objednaných nákupů u dodavatelů, ztráty, kdy nevyužijeme kapacit nakoupených zařízení, nedobytné pohledávky, ztráty, které souvisejí se špatným odhadem vývoje trhu a mnoho dalších. Položek, které bychom mohli zařadit do promrhaných investic a příležitostí je daleko více. Proto by se mělo vedení organizace pečlivě zabývat o výsledky finančního měření neboť z těchto výsledků se dají odhalit výdaje z této skupiny.

Škody na prostředí – Jedná se o výdaje vzniklé v souvislosti s nedodržováním požadavků na životní prostředí, včetně výdajů na uvedení prostředí do původního stavu. Mezi tyto výdaje např. patří výdaje na recyklaci použitých materiálů, výdaje na likvidaci a skládky odpadů, výdaje na eliminaci znečišťování ovzduší aj.

Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele – Jedná se o výdaje týkající se jakosti, která vzniká až jako důsledek využívání produktů u jejich uživatelů, hlavně pak finálních spotřebitelů. Jsou brány v úvahu v jediné metodice měření výdajů, v tzv. modelu nákladů na životní cyklus.

[1],[3]

Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele jsou celkové výdaje uživatele na provoz a údržbu používaného systému, resp. zařízení, jakož i výdaje z titulu jeho nedisponibility evidované za stanovenou dobu používání⁶. Do této skupiny patří výdaje na likvidaci zařízení po dožití, výdaje na provoz a údržbu zařízení a výdaje z titulu nedisponibility zařízení.

4.1.3. Možnosti analýzy dat o výdajích vztahujících se k jakosti

Smyslem analýzy dat musí být:

- a) poznání trendů vývoje jednotlivých skupin výdajů, které nám souvisejí s jakostí

⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. vyd.2. Praha: Management press, 2004. str. 177

- b) odhalení příležitostí ke zlepšování, kam patří hlavně snižování všech ekonomických ztrát.

Splnění prvního účelu tj. poznání všech trendů, je podmíněno nejenom velkou škálou použití vhodných grafických výstupů, ale hlavně vhodně navrženou škálou poměrových ukazatelů, u kterých bude určena porovnávací základna tak, aby bylo možné tyto ukazatele porovnávat k možným změnám této porovnávací základny, tak i v čase.

Absolutním ukazatelem je obvykle celkový objem výdajů, který se vztahuje k jakosti v organizaci – VQ.

$$VQ = V_1 + V_e + V_{pp} + V_{šp} + V_h + V_p \quad (1)$$

Kde značí:

- V_1 výdaje na interní vady v organizaci v určitém období v Kč
 V_e výdaje na externí vady v organizaci v daném období v Kč
 V_{pp} výdaje na promrhané investice a příležitosti v organizaci v určitém období v Kč
 $V_{šp}$ výdaje na škody na prostředí v organizaci v daném období v Kč
 V_h výdaje na hodnocení v organizaci v daném období v Kč
 V_p výdaje na prevenci v organizaci v daném období v Kč

Tento ukazatel je brán jako vstupní k dalšímu využití v poměrových ukazatelích. Poměrových ukazatelů je mnoho, a tak zde pro ukázkou uvedu pouze tři. Jako první z poměrových ukazatelů, který by měl být použit ve všech společnostech nám ukazuje změny celkových výdajů, které se týkají jakosti, v čase. Tomuto ukazateli se říká index změn výdajů vztahujících se k jakosti IVQ.

$$IVQ = \frac{VQ1}{VQ0} \quad (2)$$

Kde značí:

- VQ1 objem výdajů vztahujících se k jakosti v období 1
VQ0 objem výdajů vztahujících se k jakosti v období 0

S tímto ukazatelem můžeme pozorovat výdaje, které se vztahují k jakosti v meziročním, resp. jiném stanoveném období. Vztah (2) v sobě nezachycuje možné změny výkonů dané

společnosti ve sledovaném období, a proto musí být tento index doplněn výpočtem indexu změn výkonu I_V .

$$IV = \frac{VO1}{VO0} \quad (3)$$

Kde značí:

VO1 objem výkonů organizace v období 1 ve vhodných jednotkách (Kč,tuny,aj.)

VO0 objem výkonů organizace v období 0 ve stejných jednotkách.

Za pozitivní trend budeme považovat, když hodnota IVQ bude ve stejném časovém období nižší než hodnota IV.

Třetím poměrovým ukazatelem je poměr všech neproduktivních výdajů k celkovým nákladům organizace P_{vn} .

$$P_{vn} = \frac{V1 + Ve + Vpp + Všp}{Nc} \quad (4)$$

Kde značí:

Nc celkové náklady organizace ve sledovaném období

Tato hodnota by se měla jako důsledek realizace projektů zlepšování trvale snižovat.

Množství navržených a posléze ve firmě používaných poměrových ukazatelů není důležitý. Hlavní je, zvolit takové poměrové ukazatele, aby se vyznačovaly co nejvyšší vypovídající hodnotou pro zaměstnance, kteří s nimi budou pracovat a využívat je k rozhodování.

[1]

4.2. Využití výsledků systémových měření v systémech managementu jakosti

V systémech managementu jakosti je několik typů měření. Já jsem se zde soustředila na finanční měření managementu jakosti. Toto a všechna další měření budou naprosto zbytečná, když se pracovníci na vedoucích postech nebudou získanými výsledky systematicky zabývat v rámci svých strategických a operativních rozhodování.

4.2.1. Přezkoumání systému managementu

Norma ISO 9000:2000 sice neuvádí pojem management review, ale pod heslem „review“ (přezkoumání) definuje činnosti vykonávané proto, aby se zjišťovala vhodnost, správnost, efektivnost a účinnost objektu přezkoumání při dosahování cílů⁷. Přezkoumání systému managementu se tak děje pravidelně. Z pohledu obecných zásad managementu je důležité přezkoumání systému managementu rozumět prakticky za jediný nástroj kontroly vrcholového vedení nad stavem systému managementu jakosti v podniku. Přezkoumání systému managementu musí splňovat tyto dvě úlohy:

- a) sledovat schopnost systému managementu jakosti dodržovat základní funkce tohoto systému. Těmito funkcemi jsou:
 - vytvářet prostor pro neustálé zlepšování,
 - snažit se o co největší spokojenost externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
 - a mít co nejmenší náklady, které jsou s tím spojené.

- b) zjišťovat, jestli systém managementu jakosti podporuje a umožňuje plnění firemních cílů jakosti

Díky těmto dvěma funkcím může každý podnikový systém managementu jakosti přispívat k plnění hlavní funkce každého výrobního organismu, tzn. k tvorbě a navyšování zisku.

Záznamy z přezkoumání managementu se musí udržovat, aby se poskytly důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu jakosti. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a musí být možné je snadno vyhledat. Musí se vypracovat dokumentovaný postup, který stanoví nástroje řízení, které jsou potřebné k identifikaci, ochraně, ukládání, vyhledávání, stanovení doby uchování a vypořádání záznamů.

[1],[4],[5]

Bohužel, jak se nám ukazuje z praxe auditorských a poradenských společností, mnoho firem je od atributů přezkoumávání systému managementu, které jsou uvedeny na předešlé

⁷ ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: ČSNI, březen 2002

straně, stále vzdáleno. Základním problémem je špatné pochopení smyslu přezkoumávání řídicími pracovníky. Ti je vnímají pouze jako jeden z dalších formálních aktů, které je důležité nějakým způsobem naplnit, aby byla společnost schopna úspěšně absolvovat externí audit.

4.2.2. Neustálé zlepšování

Firma by měla vyvíjet takové aktivity, aby vedly k dosažení nové, doposud nedosažené úrovně v jakýkoliv oblastech chodu organizace. Procesy neustálého zlepšování jsou dnes orientovány hlavně na:

1. snižování rozsahu neshod v dodávkách pro průmyslové zákazníky, obchodní řetězce apod.,
2. redukci tzv. vnitřních neefektivností ve všech typech procesů uvnitř společností, které vedou také ke snížení nákladů,
3. rozšiřování spektra funkcí, které jsou již zákazníkům nabízeny u různých výrobků a služeb.

Každá společnost i, ta velmi úspěšná, má vždy co zlepšovat. Hlavními důvody neustálého zlepšování mohou být:

- a) měnící se požadavky zákazníků,
- b) rostoucí konkurence, která nutí firmy přicházet neustále s novými nápady a řešeními,
- c) vývoj v okolí organizací,
- d) odhalené slabé stránky vlastní výkonnosti.

Projekty neustálého zlepšování mají některé společné aspekty:

- **aspekt lidský** – znakem neustálého zlepšování je rozsáhlý výcvik lidí a rozvoj způsobilosti zaměstnanců zvládat v praxi nové technologie, využívat nové materiály a aplikovat řadu metod a nástrojů. Tento výcvik by měl pomáhat překonávat v lidech i nejrůznější psychologické bariéry a stereotypy.

- **aspekt finanční** – některé projekty vyžadují značné úsilí, mohou trvat i několik let a spolykají nemalé prostředky a zdroje.
- **aspekt organizační** – neustálé zlepšování ze strany vrcholového vedení a jeho co největší účast na podobných projektech, vhodná motivace ke zlepšování.
- **aspekt technický** – trvalá aplikace poznatků rozvoje vědy a techniky v praxi organizací.

V neposlední řadě je vhodné se zmínit také o obecně platných zásadách neustálého zlepšování, které lze charakterizovat následovně:

- zlepšování je závislé na lidech: velice důležité pro úspěch všech projektů je práce v týmech a práce v takém prostředí, které stimuluje tvořivost a zapojení do procesů zlepšování,
- zlepšování nikdy nekončí: všechno kolem nás se neustále mění a vyvíjí. To platí i o požadavcích zákazníků. Požadavky zákazníků se každým dnem mění, a tak bychom neměli „usnout na vavřínech“,
- za vším musí být zákazník: požadavky externích i interních zákazníků se neustále vyvíjí, proto jejich pochopení musí být základem všech aktivit při zlepšování produktů i procesů,
- prevence musí být součástí plánování: pokud nebudeme předcházet problémům včas a důsledně, potom se budou zhoršovat výsledky výkonnosti i prostředí na pracovišti,
- jakákoliv činnost je součástí procesů: každá práce má svého zákazníka, aniž by záleželo na jejím rozsahu. Na druhé straně má vždy své dodavatele.

[1]

5. ČSN EN ISO 9001 – systémy managementu jakosti

ISO 9001:2000 je mezinárodní smlouva, která byla v České republice schválena Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN ISO 9001:2001. V normě ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou společnosti používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Využívá se při certifikaci k nezávislému posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001, zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

Tato norma vychází z poznatků získaných při uplatňování ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 a ISO 9003:1994, které v plném rozsahu nahrazuje. Charakteristickým rysem nového přístupu ISO 9001 je:

- uplatňování zásad managementu jakosti,
- kladený důraz na činnosti předávající hodnotu před pouhým dokumentováním a plněním písemných postupů,
- zaměření na procesní přístup ke všem činnostem systému managementu jakosti (tzn. identifikace, specifikace a zajištění potřebných zdrojů pro efektivní řízení vstupních, hodnototvorných a výstupních charakteristik procesů),
- měření výkonnosti procesů a zajišťování zpětné vazby pro hodnocení spokojenosti zákazníka a neustálé zlepšování procesů,
- přizpůsobení obecným zásadám managementu systémů a možnosti vzájemné integrace.

[4]

5.1. Prospěšnost ISO 9001 pro firmu

Jelikož se jedná o certifikát jakosti, tak je jeho prospěšnost zejména ve zvýšení kvality produktů (výsledků práce) organizace, dále se snaží efektivně předcházet možným problémům, zavádí různé principy, které řeší vzniklé problémy ve firmě a zavádí procesy neustálého zlepšování.

Zvýšení konkurenceschopnosti organizace patří bezesporu mezi další výhody certifikace. Jde-li organizace na výběrové řízení, má posílenou pozici, snadněji získává nové zakázky a udržuje si stávající klientelu.

Díky normě ISO 9001 je spokojený zákazník i organizace. Vzniká zpětná vazba mezi firmou a zákazníkem, budují se vzájemně výhodné vztahy mezi dodavateli a firmou a zákazníkem a firmou a v neposlední řadě vybudování korektních zaměstnaneckých vztahů.

Zefektivnění činností je dalším důsledkem certifikace. Pravomoci, povinnosti a odpovědnosti jsou jasně definovány. V organizaci je zavedena dokumentace, jež je maximálně zjednodušená a efektivní. Legislativní požadavky jsou plněny v plné míře a zavádí se procesní řízení.

[4]

5.2. Systém managementu jakosti

5.2.1. Všeobecné požadavky

Organizace je povinna v souladu s požadavky s ISO 9001 vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a stále vylepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí:

- identifikovat procesy, které jsou potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé společnosti,
- určit pořadí a vzájemné působení těchto procesů,
- určit kritéria a metody, jež jsou potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,
- zajišťovat zdroje a informace, aby byly dostupné pro podporu správného fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy,

- uplatňovat opatření, která jsou nezbytná pro dosažení plánovaných výsledů a neustálého zlepšování těchto procesů.

[4],[5]

5.2.2. Požadavky na dokumentaci

Dokumentace systému managementu jakosti je velice důležitá a musí v ní být zahrnuto:

- prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti organizace, která jsou dokumentovaná,
- příručku jakosti, která zahrnuje oblast použití systému managementu jakosti, dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti a popis vzájemného působení mezi procesy managementu jakosti,
- dokumentované postupy požadované normou ISO 9001:2000,
- veškeré dokumenty, jež firma potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů,
- záznamy, které jsou požadované mezinárodní smlouvou ISO 9001:2000, tj. záznamy, které poskytují důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu jakosti.

Všechny dokumenty, které jsou systémem managementu jakosti požadované, musí být řízeny. Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení nástrojů řízení dokumentů.

[4]

5.3. Odpovědnost managementu

Vrcholové vedení je povinno poskytnout veškeré důkazy o své vlastní angažovanosti a činnosti při rozvíjení a uplatňování systému managementu jakosti a stálému vylepšování jeho efektivnosti. Dále by mělo zajistit, aby byly stanoveny požadavky zákazníka a aby tyto požadavky byly plněny s cílem zvyšování jeho spokojenosti. Vedení organizace musí zajistit, aby politika jakosti odpovídala záměrům a cílům společnosti. Pro příslušné organizační jednotky v organizaci by měly být stanoveny cíle jakosti včetně cílů, které jsou

potřebné pro splnění požadavků na produkt. Cíle jakosti musí být měřitelné a konzistentní s politikou jakosti.

Odpovědnosti a pravomoci v organizaci musí být každému zaměstnanci stanoveny a sděleny vedením firmy. Ve vrcholném vedení je jmenován člen managementu, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc. Tyto odpovědnosti zahrnují předkládání zpráv vrcholovému vedení organizace o dosažené výkonnosti systému managementu jakosti, zajištění, že procesy, jež jsou potřebné pro systém managementu jakosti, jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány a na konec podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.

Management organizace je dále povinen v daných periodách přezkoumávat systém managementu jakosti, aby byla zajištěna jeho kontinuita vhodnosti, přiměřenost a efektivnost. Toto přezkoumání musí v sobě obsahovat posouzení příležitostí pro zlepšování a potřebu změn v systému managementu jakosti, jakož i politiky a cílů jakosti. Veškeré záznamy vzniklé při přezkoumání se musí udržovat.

[4]

5.4. Management zdrojů

Společnost musí určovat a poskytovat zdroje, které jsou potřebné pro větší spokojenost svých zákazníků tím, že plní jeho požadavky a pro uplatňování a udržování systému managementu jakosti a neustálé zlepšování jeho efektivnosti.

Rozsah realizačních zdrojů, potřebný pro efektivní chod společnosti, plánuje vedení společnosti. Zpětnou vazbou při plánování zdrojů jsou mu analýzy efektivnosti a účelnosti prováděných činností.

Všichni zaměstnanci ve firmě, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

5.4.1. Infrastruktura

Organizace musí identifikovat, zajišťovat a udržovat infrastrukturu, kterou potřebuje pro dosažení shody s požadavky na produkt.

5.4.3. Pracovní prostředí

Společnost musí určit a řídit pracovní prostředí, které je potřebné pro dosažení shody s požadavky na produkty. Pokud firma nevlastní prostory pro své zaměstnance, tak se zaměstnanci pohybují na pracovišti zákazníka a je určen vedoucí pracovník, který dohlíží na dodržování pravidel na pracovišti.

5.5. Realizace produktu

Organizace je povinna plánovat a následně rozvíjet všechny procesy, jež jsou důležité pro realizaci produktu. Postupy plánování jsou řízeny tak, aby byly splněny požadavky na jakost, aby všechny činnosti byly optimálně koordinovány a aby byla zajištěna návaznost a sledovatelnost všech etap.

5.5.1. Procesy, které se týkají zákazníka

V organizaci jsou stanoveny požadavky, které jsou specifikované zákazníkem. Patří sem i požadavky na činnosti při dodání a po dodání. Musí také určit požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nevyhnutelné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo. Dále je jsou zde stanoveny legislativní požadavky a požadavky předpisů, které se týkají produktu a doplňující požadavky, jež jsou určené společností.

Požadavky, které se týkají produktu, musí být přezkoumané společností. Toto přezkoumání musí být provedeno ještě před přijetím závazku firmy dodat produkt zákazníkovi a musí zajistit, aby:

- byly dány požadavky na produkt,

- byly vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky, které jsou odlišné od předešlých požadavků,
- organizace byla schopna plnit stanovené požadavky.

Veškeré záznamy o výsledcích přezkoumání a o opatřeních, které vyplývají z přezkoumání, musí být udržovány.

Organizace je povinna určovat a uplatňovat efektivní způsoby pro komunikování se zákazníkem. Součástí efektivní komunikace se zákazníky je:

- specifikace požadavků na zakázku,
- stanovení ceny za zakázku,
- možnost osobního kontaktu,
- vysvětlování následků případných problémů a jejich řešení,
- stanovení vzájemných vztahů mezi nabízenou službou a skutečnými potřebami zákazníka.

5.5.2. Návrh a vývoj

Firma musí plánovat a řídit návrh a vývoj produktu. V průběhu plánování návrhu a vývoje by měla společnost stanovit:

- etapy návrhu a vývoje,
- přezkoumání, ověřování a platnost, které jsou vhodné pro každou etapu návrhu a vývoje,
- odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.

Vstupy, jež se týkají požadavků na produkt, musí být určeny a záznamy musí být udržovány. Tyto vstupy musí v sobě obsahovat požadavky na funkčnost a provedení, zákonné požadavky další požadavky, které jsou podstatné pro návrh a vývoj. Požadavky by měly být úplné, jednoznačné a nesmí se navzájem popírat.

Výstupy z návrhu a vývoje musí být poskytnuty ve formě, která umožňuje ověřování ve vztahu ke vstupům pro návrh a vývoj. Všechny výstupy z návrhu a vývoje musí být před uvolněním řádně schváleny.

Návrhy a vývoje musí být ve vhodných periodách systematicky přezkoumávány a ověřovány. Opět se musí udržovat potřebné záznamy o výsledcích ověřování a o všech nezbytných opatřeních.

Změny návrhu a vývoje, které se uskuteční v organizaci, se musí identifikovat a musí se o tom udržovat záznamy. Všechny uskutečněné změny musí být přezkoumány, ověřeny a ještě než budou změny uplatněny, musí být schváleny. Opět se o těchto krocích musí udržovat potřebné záznamy o všech výsledcích.

5.5.3. Nakupování

Cílem organizace je, aby zajistila, že nakupovaný produkt vyhovuje specifikovaným požadavkům na nakupování. Je prováděn výběr vhodných dodavatelů a jejich průběžné hodnocení. V návaznosti na uzavřený smluvní vztah nebo objednávku se zákazníkem je realizován nákup materiálů, výrobků a dodávek prací nebo služeb. Nakupování začíná specifikací požadavků, které jsou pak uvedeny ve smlouvách, resp. objednávkách. Informace pro nakupování musí popisovat produkt, jež firma kupuje. Společnost je povinna stanovit a uplatnit kontrolní činnosti, které jsou nezbytné pro zajištění, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nakupování.

5.5.4. Výroba a poskytování služeb

Společnost musí plánovat a následně realizovat výrobu a poskytování služeb za řízených podmínek. Tyto podmínky v sobě obsahují:

- dostačující informace o produktu,
- dostupné pracovní instrukce,

- dostupnost a použití monitorovacího a měřícího zařízení,
- uplatňování činností při uvolňování, dodávání a po dodání.

Pokud není možné ověřit výsledný výstup monitorováním či měřením musí organizace ověřovat platnost neboli validovat všechny procesy výroby a poskytování služeb.

Pokud společnost řídí nebo používá majetek zákazníka, musí o tento majetek řádně pečovat. Organizace je povinna tento majetek identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat. V případě ztráty či poškození se to musí oznámit zákazníkovi a musí se o tom udržovat záznamy.

Firma musí zachovávat shodu produktu v průběhu interního zpracování a dodání do zamýšleného místa určení. Toto zachování shody musí zahrnovat identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu.

5.5.5. Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Organizace je povinna stanovit monitorování a měření, která se mají provádět, a monitorovací a měřící zařízení, která jsou potřebná pro poskytování důkazů o shodě produktu s danými požadavky. Společnost musí vytvořit procesy pro zajištění, že je možné monitorování a měření provádět a že se provádějí způsobem, který je v souladu s požadavky na monitorování a měření.

[4]

5.6. Měření, analýza a zlepšování

Monitorování je nedílnou součástí zpracování zakázek i řízení společnosti. Každý proces je řízeným a dokumentovaným způsobem kontrolován v místě nebo okamžiku, který je významný pro prokázání jakosti nebo získání informací pro zpětné působení na proces. Zjištěná data a informace jsou analyzována a slouží pro zlepšování systému managementu kvality.

5.6.1. Monitorování a měření

Smyslem je vytváření a užívání zpětných vazeb sloužících především k:

- získávání informací od zákazníků,
- získávání informací o fungování zavedeného systému jakosti.

Úkolem jednatelů společnosti je vytvoření podmínek pro provádění interních auditů dle programu, aby bylo pravidelně ověřováno, zda systém řízení kvality vyhovuje stanoveným požadavkům a zda je efektivní a funkční. Interní audity budou zabezpečovány prostřednictvím externích auditorů. V dokumentovaném postupu musí být stanoveny odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, na předkládání zpráv o výsledcích a na udržování záznamů. Zjištěné příčiny a neshody musí být odstraněny bez zbytečných průtahů, toto odstranění je povinen zajistit management, který je odpovědný za audit.

Pro hodnocení účelnosti zavedeného systému managementu kvality je zavedeno monitorování tzv. úspěšnosti procesů. Vhodné metody použity na monitorování procesů musí prokazovat schopnost těchto procesů dosáhnout plánovaných výsledků.

Cílem monitorování a měření kvality produktu je systematicky zajistit kontrolní činnosti prokazující dodržení stanovených požadavků na vstupní materiály a výrobky, na nakupované práce a služby a prokazující splnění požadavků stanovených zákazníkem - je zaveden a udržován systém kontroly.

5.7. Řízení neshodného produktu

Firma by měla zajišťovat, že výrobek, který není ve shodě s požadavky na produkt, je identifikován a řízen, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Záznamy o výskytu a způsobu řešení závažných nebo často opakujících se neshod musí být evidovány. Společnost musí nakládat s neshodným produktem jedním z těchto způsobů:

- přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody,

- schválením jeho používání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou udělenou příslušným orgánem a je-li to vhodné, zákazníkem,
- přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci.

5.8. Analýza údajů

Aby se stanovila ekonomická úspěšnost společnosti a efektivita zavedeného systému managementu kvality a identifikovaly se příležitosti ke zlepšení, vedení společnosti a pověřené pracovníci analyzují údaje získané z monitorování procesů. Jedná se o:

- spokojenosti zákazníka,
- shody s požadavky na produkt,
- znaků a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření, dodavatelů.

5.9. Zlepšování

Pro neustálé zlepšování efektivnosti systému jakosti vytváří firma podmínky využíváním politiky a cílů kvality, výsledků auditů, analýzy údajů, nápravných a preventivních opatření a přezkoumání vedením společnosti. Opatření k nápravě odstraňují příčiny existujících a opakujících se neshod vztahujících se k produktu, procesům nebo systému kvality. Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na:

- přezkoumání neshod,
- určení příčin neshod,
- vyhodnocení potřeb opatření, kterým se zajistí, že se neshody znovu neobjeví,
- určení a uplatnění potřebného opatření,
- záznamy výsledků uskutečněných opatření,
- přezkoumání provedeného opatření k nápravě.

Preventivní opatření slouží k odstranění nebo minimalizaci rizika výskytu možných neshod. Je tedy účelné hledat, shromažďovat a využívat informace, které umožní předvídat jejich výskyt a hledat opatření, která jim budou bránit ve vzniku.

6. Charakteristika firmy PULI s.r.o.

6.1. Profil společnosti

Společnost PULI s.r.o. byla založena v roce 2004. Od počátku provádí pravidelný a jednorázový úklid objektů výrobních i nevýrobních organizací.

Provádí rovněž předkolaudační úklidy, úklidy po malování, generální úklidy, mytí oken a výloh, čištění koberců. V uklízených objektech na přání objednatele zabezpečuje též hygienický servis spotřebním materiálem.

Ve společnosti pracují dva jednatelé, jeden předák a úklidoví pracovníci. V současné době společnost zajišťuje úklid na cca 33000 m² plochy a u více jak třinácti smluvních partnerů. Většina rozsahu úklidových prací je zajištěna pracovníky na základě Dohody o provedení práce a Dohody o pracovní činnosti.

PULI s.r.o. je seriózní společností, která dbá na kvalitu své práce, na odpovědnost za svoji činnost a svoji strategii zakládá na orientaci na zákazníka.

6.2. Organizační uspořádání

Organizační struktura je znázorněna v organizačním a funkčním schématu (viz příloha A). V čele společnosti stojí dva jednatelé, kteří rozhodují o chodu společnosti společně, po vzájemné dohodě. Jednatelé přijímají a propouštějí zaměstnance. Jednatelé pověřují představitele managementu pro systém řízení kvality a ustanovují předáka.

Jednatelé společnosti se zastupují v době nepřítomnosti navzájem. Předáka zastupuje v jeho nepřítomnosti v plném rozsahu jeho povinností a pravomocí jednatel společnosti.

Práva a povinnosti každého pracovníka vymezují: Pracovní smlouva, Zásady provádění úklidových prací a Specifikace úklidových prací. Působnosti a odpovědnosti pracovníků při zabezpečování chodu společnosti jsou stanoveny v dokumentaci systému kvality (Příručka kvality, interní předpisy) v rámci popisu příslušných činností.

6.3. Silné a slabé stránky společnosti PULI s.r.o.

Silné stránky

dobré finanční zdraví podniku,
dobré vzájemné vztahy se zákazníky,
dobré vztahy s dodavateli,
certifikace ISO,
dobré technické zázemí společnosti,
vedení firmy z domova, majitelé ušetří výdaje na provoz administrativní budovy,
pracovníci jsou velmi dobře proškoleni.

Příležitosti

díky současné finanční krizi se trh vyčistí od slabých organizací a pro firmu to znamená další pracovní příležitosti,
stále se rozvíjející region přináší spoustu pracovních příležitostí,
dlouhodobé zakázky umožní firmě se dále rozšiřovat a stabilizovat,
možnost rozvoje a inovací ve formě,

Slabé stránky

velice slabá reklamní propagace,
neatraktivní webové stránky,
zkušení brigádníci z řad studentů pomalu dokončují školy a firma tak přichází o zacvičené a spolehlivé pracovníky. Noví brigádníci dlouho nevydrží díky neatraktivnosti práce.

Hrozby

silná konkurence v regionu,

nerozvíjení nabídky služeb,
složitá kontrola zaměstnanců,
současná ekonomická krize.

Z výčtu silných a slabých stránek můžu konstatovat, že největší nedostatek v organizaci je v oblasti marketingu. Ve společnosti se pozornost upírá nejvíce na zákazníka a kvalitu svých služeb. Společnost má veliké zkušenosti s úklidovými službami již od roku 1990⁸, což jí dává konkurenční výhodu na trhu.

⁸ Do roku 2004 fungovala firma pod názvem Mýval, po změně na s.r.o. se firma musela přejmenovat na PULI s.r.o.

7. Analýza současného stavu systému jakosti

Ve firmě PULI s.r.o. je vytvořen systém managementu jakosti, jeho dokumentování, udržování a zlepšování jeho efektivnosti je v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2000.

Procesy a činnosti potřebné pro systém řízení jakosti jsou identifikovány a popsány včetně vzájemné vazby těchto procesů v příloze B. Vstupy, výstupy, monitorování a stanovení limitních hodnot těchto procesů jsou uvedeny v Příručce kvality. Hlavním procesem je proces řízení zakázky, který přináší zisk (viz. Obr. 3). Řídící proces a navazující procesy, které jsou zobrazeny v příloze C, zajišťují chod firmy, koordinují všechny procesy a činnosti, které jsou nezbytné pro plnění požadavků zákazníka, zaměstnanců a společníků, nebo jsou nástroji vedení firmy pro sledování a zlepšování všech činností. Podpůrné činnosti zajišťují servis zejména pro hlavní proces, slouží i řídicím činnostem a přinášejí podklady a podněty pro řídicí činnosti.

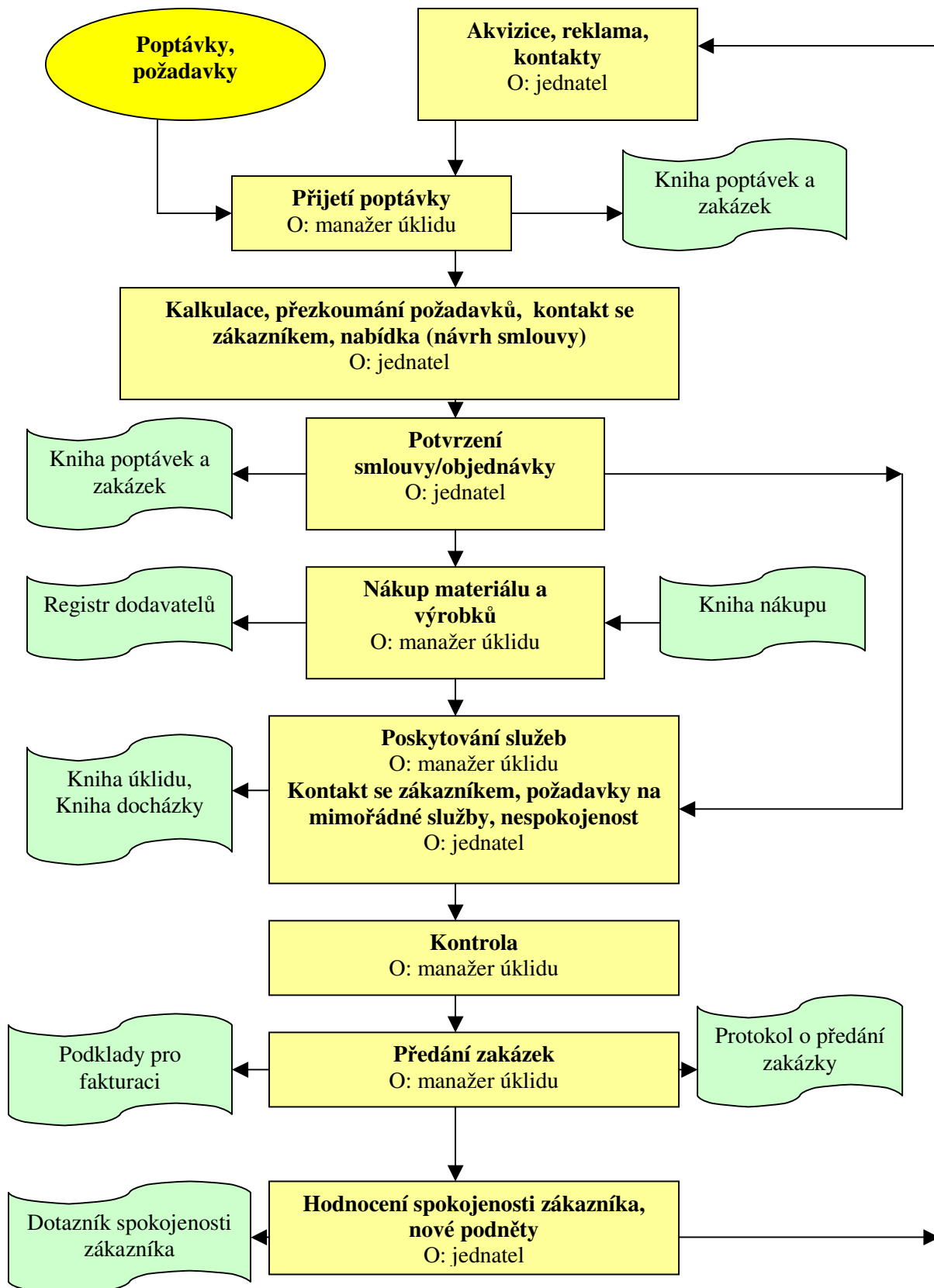
Systémovému řízení podléhají také procesy, jejichž realizace je zabezpečována externími zdroji. Řízení spočívá v plánování, organizování a především v kontrole výsledků nakupovaných služeb.

Tab. 2 Procesy, které jsou zabezpečovány externími zdroji

Činnosti zajišťované externě	Využívané externí zdroje	Požadavek na odbornou způsobilost	Za ověření výsledku odpovídá
odborná školení	lektor	ano	personalistka
interní audity	Externí auditor	ano	představitel managementu
oprava, seřízení zařízení	Servisní technik	ne	manažer úklidu

Zdroj: vlastní vypracování

Obr. 3 Hlavní proces – řízení zakázky



Zdroj: interní materiály PULI s.r.o.

7.1. Přehled a požadavky na dokumentaci systému managementu jakosti

V dokumentaci systému managementu kvality je vyjádřeno celkové zaměření společnosti PULI s.r.o. ve vztahu k politice kvality a cíle, o které firma v tomto směru usiluje. Do systému managementu kvality je zařazena taková interní i externí dokumentace, která obsahuje požadavky, opatření k uplatnění, udržování a zlepšování systému.

Řízení interní dokumentace systému kvality společnosti PULI s.r.o. s ohledem na velikost a typ společnosti, složitost a vzájemné vazby procesů a s ohledem na odbornou způsobilost pracovníků obsahuje:

Tab. 3 Řízení interní dokumentace

a)	Příručka kvality	Příručka kvality
b) dokumentované postupy požadované normou ČSN EN ISO 9001	Řízení dokumentů Řízení záznamů Interní audit Řízení neshodného produktu Opatření k nápravě Preventivní opatření	Příručka kvality
c) dokumenty, které společnost potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů	Zásady provádění úklidových prací Specifikace úklidových prací	
d) Ostatní dokumenty	Identifikace rizik Rozhodnutí vedení společnosti Plány	Identifikace rizik Evidence rozhodnutí Evidence plánů
e)	záznamy	Plán uložení záznamů

Zdroj: interní materiály PULI s.r.o.

Tab. 4 Řízení externí dokumentace

a) zákonné požadavky	Zákony, nařízení vlády, vyhlášky	Evidence externích předpisů
b) technické požadavky	Technické normy	Evidence externích předpisů
c) ostatní dokumenty	závazné předpisy od zákazníků nebo dodavatelů	

Zdroj: interní materiály PULI s.r.o.

Dokumentace systému managementu jakosti je přístupná v elektronické nebo v písemné podobě. Povaha a rozsah dokumentace odpovídá požadavkům smluv, zákonným požadavkům a požadavkům předpisů, stejně jako požadavkům zákazníků a ostatních zainteresovaných stran.

7.1.1. Příručka kvality

Příručka kvality je vrcholovým dokumentem systému managementu jakosti ve firmě PULI s.r.o. Struktura kapitol odpovídá základnímu rozdělení požadavků, uvedených v normě ČSN EN ISO 9001:2001. Příručka kvality zahrnuje oblast použití systému managementu jakosti ve společnosti, vyhledává realizované procesy, jejich pořadí a vzájemné vazby. Popisuje systém naplnění požadavků managementu kvality, specifikuje postupy realizace, případně obsahuje odkazy na další dokumentované postupy. Zpracovatelem příručky kvality jsou představitelé managementu, kteří zároveň odpovídají za její aktualizaci.

7.1.2. Řízení dokumentů

Postup tvorby, distribuce a aktualizace **interních dokumentů** je následující:

1) Vytvoření dokumentu – Zpracovatel vytvoří v elektronické podobě návrh textu dokumentu.

Návrh obecně obsahuje:

- popis prováděných činností
- formuláře k pořízení záznamu o provedených činnostech

V návrhu musí být zohledněna vazba na ostatní procesy a dokumentaci včetně požadavků norem a příslušných právních předpisů. V opodstatněných případech předá zpracovatel návrh dokumentu zainteresovaným osobám kvůli připomínkám. Zpracovatel provede vizuální úpravy textu, doplní formální náležitosti, případným novým formulářům přiřadí evidenční čísla a zapíše je s datem schválení do evidence formulářů. Dokument a příp. formuláře vytiskne a připraví je tak ke schválení jednateli.

2) Schválení dokumentu – Konečné odsouhlasení dokumentu probíhá na poradě vedení a je zakončené podpisem jednatele. Informace o odsouhlasení dokumentu je vložena do zápisu z porady. Po schvalujícím podpisu se stává dokument platný a je připraven k vydání. Zpracovatel doplní schválený dokument o přílohu Podpis seznámených pracovníků, o Rozdělovník a Přehled změn a revizí. Elektronickou verzi schváleného dokumentu zpracovatel ukládá v adresáři ISO 9001 a konkretizovaném podadresáři na počítači. Schválené formuláře ukládá v podadresáři Katalog formulářů. Dokumenty jsou zpracovatelem zálohovány na CD.

3) Vydání dokumentu – Nově vydaný dokument správce dokumentů zapíše do Evidence interních předpisů s datem účinnosti. Vydaná Rozhodnutí jednatele správce dokumentů eviduje v Evidenci Rozhodnutí. Seznámení s novým dokumentem zajišťuje zpracovatel. Ten také rozhoduje o tom, kdo musí být s dokumentem seznámen. Na důkaz toho, že obsahu dokumentu porozuměli, se dotyčné osoby podepisují ve formuláři Podpis seznámených pracovníků.

4) Zajištění dostupnosti – Ve společnosti je vytištěný pouze jeden platný originál, elektronická verze těchto formulářů se nachází u zpracovatele. Případné kopie jsou pouze informativní a uživatel je povinen před použitím si ověřit jejich platnost. Originály dokumentů jsou k dispozici ve firemním archivu u jednatele.

5) Revize dokumentů – Zpracovatel dokumentu odpovídá za provádění revizí dokumentu za účelem udržení jeho aktuálnosti. Pravidelná revize se provádí ve společnosti 1 x ročně. Výsledek revize je zapsán do Přehledu změn a revizí, který je uložen u vytištěného originálu dokumentu. U Rozhodnutí a plánů se reviduje jejich aktuálnost, případně plnění stanovených úkolů.

6) Změnové řízení – Změny provádí jen zpracovatel. Změnové řízení dokumentu je zahájeno na základě provedené revize nebo vnějšího podnětu. Do Přehledu změn a revizí zaznamená zpracovatel konkrétní části dokumentu, které budou změněny. Změna se provádí aktualizací textu a výměnou listů. Na nový změněný text upozorní zpracovatel

uživatele kurzívou a indexem změny *změna*^{č.1 9}, text zrušený bez náhrady ~~přeškrtně~~^{č.2}.
V poznámce pod čarou je pak na stránce upozornění na provedenou změnu.

U Rozhodnutí ředitele a plánů se změny výměnou listů neprovádějí, ale vydává se nový dokument. V provozních dokumentech lze provádět změny ručně.

Aktualizovaný dokument se změnou zapsanou do formuláře Přehled revizí a změn předává zpracovatel ke schválení. Tyto změny schvalují jednatele společnosti.

7) Nové vydání dokumentu – S novým vydáním zpracovatel vydá rovněž nový Rozdělovník, Přehled změn a revizí a Podpisy seznámených osob. Zpracovatel původní již neplatný vytištěný originál dokumentu viditelně označí slovem „NEPLATNÉ“ a uloží ho v souladu se Skartačním plánem.

8) Řízení formulářů – Formuláře, ve kterých se pořizují záznamy, jsou označovány tak, aby byla změna poznatelná a zajištěna možnost výměny u uživatelů. Formuláře jsou identifikovatelné jednak názvem, jednak číslem formuláře. Ve složce Katalog formulářů jsou uloženy vzory všech interních formulářů, které se používají ve firmě.

Číslo formuláře IF-XX.YY kde:
IF interní formulář
XX pořadové číslo formuláře
YY pořadové číslo změny formuláře¹⁰

Postup řízení **externích dokumentů** je následující:

Správce dokumentů vede přehledný soupis zákonů, vyhlášek, NV a norem na formuláři Evidence externích předpisů. Platnost těchto externích dokumentů zajišťuje správce dokumentů min. pololetně na příslušných webových stránkách. Záznam o provedené aktualizaci zaznamená do formuláře Evidence externích předpisů.

⁹ Č.1 příklad: změna provedena dne 7.4. 2009

¹⁰ toto dvojcísle je u formuláře, ve kterém dosud nebyla provedena změna, ve tvaru 01

7.1.3. Řízení záznamů

To, že jsou záznamy ve společnosti řízeny znamená:

- jméno a podpis zpracovatele záznamu,
- datování vystavení záznamu
- u vícestranného záznamu jsou uvedena čísla stránek a počet stran
- trvalá čitelnost a snadná vyhledatelnost záznamu
- identifikace roku uložení ve spisovně a skartační doby

Veškeré záznamy jsou prováděny aktuálně, tzn. bezprostředně po provedení činnosti. Místo, kde jsou záznamy uloženy, je přehledně uvedeno v tabulce Plán uložení záznamů. Doba, po kterou má být příslušný záznam uchováván, je stanovena přidělením skartačního znaku. Doba uložení na pracovišti a skartační znak určuje zpracovatel dokumentu, do kterého záznam přísluší (řídí se legislativními předpisy).

7.2. Odpovědnost managementu

7.2.1. Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vedení společnosti je zavázáno vytvořit, udržovat a zlepšovat efektivní a účinný systém managementu kvality, který je přínosem pro zákazníky, majitele, zaměstnance a trvale spolupracující dodavatele. Tento svůj závazek vyjadřují v politice kvality a svých cílech.

Řídící pracovníci sledují stav legislativních předpisů, které souvisí s oborem jejich činnosti.

7.2.2. Zaměření na zákazníka

Pro svojí efektivní prosperitu společnosti potřebuje udržovat přiměřený okruh stálých zákazníků, což představuje:

- průběžné zkvalitňování nabízené služby s ohledem na vývoj používaných prostředků a technologií,
- analýzu efektivity reklamní a efektivní činnosti,
- analýzu příčin případných stížností či připomínek zákazníků.

7.2.3. Politika kvality

Politika kvality je písemný dokument, který zveřejňuje vedení společnosti před svými zaměstnanci, zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami. Základem politiky kvality je ve společnosti vize vrcholového vedení o prosperitě firmy, která zaujímá významné postavení v povědomí zainteresovaných stran. Naplnění politiky kvality je postaveno na osobní angažovanosti a aktivitě řídicích pracovníků. Politiku kvality zpracovává představitel managementu a po projednání ji vedení společnosti vydává formou Rozhodnutí. Politiku kvality vedení pravidelně 1 x ročně přezkoumává.

7.2.4. Plánování systému managementu

Při plánování systému řízení se vedení společnosti zaměřuje na stanovení organizačních, technických a finančních zdrojů, potřebných pro dosahování kvalitativních cílů. To znamená na jasné vymezení pojmu kvalita, pravidla jejího naplnění a ověřování dosažených výsledků.

Představitel managementu kvality uplatňuje plnění tzv. Plánu udržování systému řízení kvality. V plánu jsou uvedeny cyklicky se opakující povinnosti, nezbytné pro funkčnost zavedeného systému a funkce odpovědné za splnění těchto povinností.

7.2.5. Odpovědnost a pravomoc

Povinnosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých řídicích funkcí jsou uvedeny v tzv. Popisu pracovní funkce viz. příloha D. Další odpovědnosti vyplývající ze zavedeného systému řízení jakosti jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách Příručky kvality.

Funkci představitele managementu vykonává jeden z jednatelů. Do funkce je jmenován rozhodnutím vedení společnosti. Jako představitel managementu se, mimo své pracovní povinnosti, zaměřuje na udržování a zlepšování funkčnosti zavedeného systému managementu jakosti. Na poradách vedení hodnotí stav systému managementu, organizuje interní audity a podporuje povědomí ostatních zaměstnanců o požadavcích zákazníka. Odborná způsobilost představitele managementu, jeho povinnosti, pravomoci a odpovědnost je uvedena v samostatném Popisu pracovní funkce.

K předávání informací, týkajících se jednak organizačních záležitostí, jednak průběhu plnění výrobních úkolů jsou v organizaci využívány:

- jednání vedení společnosti
- osobní, telefonické a emailové sdělování informací

Výstupem z jednání může být Rozhodnutí vedení společnosti. Z každého jednání je vyhotoven zápis.

7.2.6. Přezkoumání managementu

Vedení společnosti 1 x ročně přezkoumává systém managementu kvality. Předmětem tohoto zkoumání je hodnocení účelnosti a efektivnosti procesů a zavedených systémových nástrojů. Přezkoumání zahrnuje posouzení příležitosti ke zlepšování a potřebu změn v systému managementu kvality, včetně politiky, navazujících cílů a cílových hodnot.

Vstupy pro přezkoumání:

- 1) Vyhodnocení účinnosti přijatých opatření při minulém přezkoumání vedením.
- 2) Plnění cílů kvality.

- 3) Vyhodnocení účinnosti a výsledků interních a externích auditů uskutečněných v době od minulého přezkoumání.
- 4) Vyhodnocení příčin stížností a reklamací zákazníků, vyhodnocení Dotazníků spokojenosti zákazníků.
- 5) Vyhodnocení stížností a reklamací u dodavatelů materiálů, výrobků, služeb a prací a hodnocení dodavatelů celkově.
- 6) Výkonnost procesů a shody produktu.
- 7) Vyhodnocení výsledků kontrol.
- 8) Záznamy o přijatých nápravných a preventivních opatřeních, vyhodnocení pružnosti a účinnosti jejich realizace.
- 9) Podstatné změny ve firmě, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti.
- 10) Podněty pro zlepšování.

Výstupy z přezkoumání:

Výstupem z přezkoumání je vedením společnosti schválený Zápis z přezkoumání systému.

Obsahuje zadání:

- 1) Ke zlepšení efektivnosti systému managementu.
- 2) Ke zlepšení produktu ve vztahu k požadavkům zákazníků.
- 3) K potřebám zdrojů.
- 4) K potřebám změny politiky, cílů, cílových hodnot nebo jiných prvků systému v souladu s neustálým zlepšováním.

[6]

8. Případová studie

V případové studii bych se chtěla soustředit na popis systému managementu jakosti ve firmě PULI s.r.o., a to hodnocením kapitol Management zdrojů, Realizace produktu a jako poslední kapitola Měření, analýza a zlepšování.

Sestavila jsem otázky ke každé kapitole, které vycházejí z interního auditu. Poté jsem tyto otázky kladla jednomu z majitelů firmy. Po každé otázce a odpovědi následovalo zhodnocení systému a byla-li potřeba tak i doporučení, která uvedu v závěru této kapitoly¹¹.

8.1. Management zdrojů

8.1.1. Poskytování zdrojů

Co představuje ve společnosti poskytování realizačních zdrojů ?

→ Toto poskytování představuje především udržování optimálního počtu zaměstnanců, zajištění potřebných finančních prostředků, udržování funkčnosti zařízení a podpůrné služby pro udržování funkčnosti infrastruktury.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.1.2. Lidské zdroje

Jsou kvalifikační požadavky stanoveny v návaznosti na organizační členění společnosti?

¹¹ Odpovědi k otázkám jsou v souladu s Příručkou kvality, kterou sestavila společnost PULI s.r.o.

→ Ano, a zároveň slouží jako kritérium pro výběr nových uchazečů. Tyto požadavky jsou uvedeny v Popisech pracovních funkcí.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Je zajištěno vytváření podmínek pro zvyšování odbornosti pracovníků včetně vedení společnosti?

→ Ano, udržování a zvyšování odborné způsobilosti je plánováno v ročních cyklech. Je zpracován Plán vzdělávání, který je pololetně upřesňován a ročně vyhodnocován.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001 kromě toho, že dosud neproběhlo školení jednatelů v požární ochraně. Doporučení v závěru této kapitoly.

Probíhá výběr a příprava nových zaměstnanců v návaznosti na strategii společnosti?

→ Ano. O výběru nového zaměstnance rozhodují jednatelé na základě struktury a objemu zakázek. Výběr je zajišťován na základě inzerce, doporučení, poptávky.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Probíhá v organizaci po přijetí nového zaměstnance vstupní školení?

→ Ano, ve firmě je prováděno vstupní školení BOZP. Součástí přijetí je také potvrzení o zdravotní prohlídce uchazeče, kompletace dokladů o jeho vzdělání a jiných dovednostech. Za zajištění odpovídá ve firmě personalista. Za sepsání pracovní smlouvy pak odpovídá jednatel společnosti.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Je nový zaměstnanec po přijetí seznámen se svými právy a povinnostmi?

→ Ano, nový zaměstnanec je prokazatelně seznámen se svými právy a povinnostmi. Dále je seznámen se všemi interními předpisy, kterými se řídí činnost příslušné pracovní pozice. Za toto zajištění odpovídá ve firmě personalista. Poté ve společnosti následuje seznámení

nového pracovníka se svým pracovištěm a je zacvičen. Za zácvik zaměstnance odpovídá manažer úklidu.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Pokud to pracovní zařazení vyžaduje je nový zaměstnanec vybaven OOPP?

→ Ano.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Probíhá ve firmě stálé vzdělávání zaměstnanců?

→ Ano, toto vzdělávání je plánováno v ročních cyklech a je zaměřeno zejména na:

- povinná školení BOZP a požární ochraně
- rozšiřování jejich profesí a odborných znalostí v rámci společnosti
- seznámení nových pracovníků se systémem řízení kvality v organizaci
- pravidelná seznamování s fungováním a změnami systému řízení kvality, seznámení s politikou kvality a cíly kvality, výsledky vyhodnocení, nové podněty, zlepšování apod.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.1.3. Infrastruktura

Je řízena infrastruktura v souladu se systémem řízení managementu jakosti?

→ Jednatel identifikuje, zajišťuje a udržuje vybavení, které potřebuje pro dosažení shody produktu se specifikovanými požadavky a ostatních potřebných podpůrných produktů. Ve firmě je vedena Evidence a revize technických zařízení, včetně plánu revizí a kontrol. Za provedení revizí je odpovědný manažer úklidu, za pravidelnou kontrolu a údržbu úklidového zařízení jednotliví úklidoví pracovníci.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.1.4. Pracovní prostředí

Řídí organizace pracovní prostředí podle systému managementu jakosti?

→ Společnost PULI s.r.o. nevlastní prostory pro své zaměstnance, ti se pohybují na pracovišti zákazníka. Je-li to zapotřebí mají zaměstnanci k dispozici uzamykatelnou místnost, která slouží zároveň jako šatna a sklad úklidových prostředků a technických zařízení. Manažer úklidu zajišťuje dodržování zásad bezpečnosti práce a podmínek vhodnosti pracovního prostředí.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.2. Realizace produktu

8.2.1. Plánování realizace

Je plánování realizace produktu v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu jakosti?

→ Ano, postupy plánování jsou řízeny tak, aby byly splněny požadavky na jakost, aby všechny činnosti byly optimálně koordinovány a aby byla zajištěna návaznost a sledovanost všech etap.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.2.2. Procesy týkající se zákazníka

Probíhá komunikace mezi firmou a zákazníkem efektivně?

→ Ano, součástí efektivní komunikace se zákazníky je:

- osobní kontakt

- osobní prohlídka předmětu zakázky
- specifikace požadavků na zakázku
- cenová nabídka
- vysvětlování následků případných problémů a jejich řešení
- stanovení vzájemných vztahů mezi nabízenou službou a skutečnými potřebami zákazníka

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.2.3. Návrh a vývoj

Vývoj, resp. návrh nových služeb a technologií byl uskutečněn při zakládání firmy a v začátku její existence. V současné době není plánováno zavádění jiných služeb než poskytování komplexního úklidového servisu.

8.2.4. Nakupování

Zajišťuje firma, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nakupování?

→ Pro nakupování jsou stanoveny a dokumentovány postupy pro zabezpečení výrobků a služeb, které splňují veškeré požadavky zákazníka potvrzené v objednávce nebo smlouvě. Cílem je zajistit, aby specifikované požadavky byly dodavatelem správně pochopeny a aby byla zajištěna koordinace všech činností při zajišťování dodávek.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Provádí organizace výběr a hodnocení dodavatele?

→ Ano/Ne,

- výběr dodavatelů je prováděn na základě nabídek výrobců, distributorů a dodavatelů výrobků a služeb, vlastní zkušenosti a zkušeností jiných uživatelů. Výběr dodavatelů provádí manažer úklidu.
- Jelikož má firma dodavatele, se kterými má dlouholeté zkušenosti doposud neproběhlo jejich hodnocení.

Doporučení v závěru této kapitoly.

Jsou zásady nakupování ve firmě PULI s.r.o. v souladu s normou ČSN EN ISO 9001?

→ Ano, v návaznosti na uzavřený smluvní vztah nebo objednávku se zákazníkem je realizován nákup materiálu, výrobků a dodávek prací nebo služeb. Nakupování začíná specifikací požadavků, které jsou pak uvedeny ve smlouvě, resp. v objednávce. Nedílnou součástí nákupu materiálu a výrobků jsou doklady o jakosti ve smyslu zákona č. 22/ 1997 Sb. v platném znění a bezpečnostní listy ve smyslu zákona č. 356/2003 Sb. v platném znění.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Je dokumentace pro nakupování vhodným způsobem přezkoumávána a uchovávána?

→ Smlouvy nebo objednávky s dodavateli jsou identifikovány pořadovým číslem / rok. Doklady o dodávce jsou archivovány u jednatele. Kontroly a zkoušky, které není společnost schopna zajistit z vlastních zdrojů, jsou nakupovány jako externí služba. Objednávky vystavuje jednatel. Jednatel také zaeviduje došlou fakturu za dodávku, zkontroluje formální náležitosti a oprávněnost zaslané faktury za dodávku a opatří jí parafou. Po kontrole je faktura zařazena do účetnictví společnosti.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.2.5. Výroba a poskytování služeb

Jak získává společnost zakázky?

→ Firma získává zakázky:

- Osobní nebo telefonickou nabídkou
- Umístěním poptávkového formuláře na internetových stránkách společnosti
- Inzercí v tištěných médiích
- Prostřednictvím reklamních agentur

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Jak společnost řídí poptávku po jejich službách?

→ Všechny poptávky jsou zaznamenávány do Knihy poptávek a zakázek a jsou shromážděny informace pro rozhodnutí, zda společnost zpracuje nabídku. Za úvodní analýzu odpovídá manažer úklidu. V případě přijetí je zpracována nabídka. O případném odmítnutí poptávky je zákazníkovi podána zpráva.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Zahrnují zpracování nabídky popř. návrhy smluv potřebné kroky?

→ Ano, toto zpracování zahrnuje především zpracování technické části nabídky popř. návrhu smlouvy (základní parametry pro specifikaci jakosti poskytované služby jsou zejména: velikost a druh plochy, četnost a rozsah činností, doba úklidu, použitá technologie, technické zabezpečení), zpracování cenové části nabídky a na vyžádání prokázání kvalifikačních předpokladů společnosti. Nabídky jsou zaevidovány v Knize poptávek a nabídek. Všechny zakázky jsou označeny identifikací zákazníka (název firmy, kontaktní osoba, kontakt). Po přezkoumání obsahové a formální správnosti je nabídka popř. návrh smlouvy předán zákazníkovi. Je-li nabídka písemná, je její kopie uložena do složky zakázek.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Probíhá v organizaci objednávka od zákazníka s požadavky normy?

→ Pokud zákazník pošle nebo sdělí ústně objednávku, je posouzena realizovatelnost předmětu objednávky a je rozhodnuto o přijetí objednávky nebo v případě nesouladu s nabízenými podmínkami o jejím odmítnutí. O případném odmítnutí je zákazník informován. V případě přijetí je objednávka zaevidována v Knize poptávek a zakázek a je uložena do složky zakázek. Objednávka zákazníka je vždy potvrzena. Odpovědnost nese jednatel.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Pokud dojde ke změně ve smlouvě, postupuje organizace v souladu se systémem managementu jakosti?

→ Návrhy na změnu smlouvy z podnětu společnosti PULI s.r.o. i z podnětu zákazníka se podle ustanovení ve smlouvě provádějí vždy formou písemného dodatku ke smlouvě. Pro vypracování, přezkoumání, schválení, evidenci, uložení a vnitropodnikovou distribuci dodatku ke smlouvě platí postupy a odpovědnosti, které jsou v souladu se systémem managementu jakosti.

Požadavky na změnu potvrzené objednávky se z podnětu firmy i z podnětu zákazníka provádějí po dohodě obou stran stornováním staré a vystavením nové objednávky a jejím následným potvrzením. Odpovědnost má jednatel.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Jsou úklidové práce prováděny v souladu s právními předpisy a požadavky zákazníka?

→ Ano, požadavky zákazníka jsou specifikované smlouvou, resp. objednávkou.

Na základě rozhodnutí o realizaci zakázky vypracuje manažer úklidu Specifikaci úklidových prací, která je následně předána úklidovému pracovníkovi.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Jsou prováděny pravidelné kontroly na pracovištích?

→ V průběhu realizace pravidelné zakázky jsou kontroly na objektech prováděny 1 x měsíčně. Výsledky kontrol jsou zaznamenávány do Knihy úklidu. Kontroly provádí jednatel nebo manažer úklidu. Výsledky kontrol jsou vyhodnocovány 1 x za rok. Výsledky, závěry a rozhodnutí jsou zaznamenány v záznamu z jednání.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Přijme-li organizace reklamaci od zákazníka, probíhá tato reklamační podle pravidel systému managementu jakosti?

→ Při přijetí reklamační je neshoda zaznamenána do Zázpisu z jednání vedení společnosti a je zajištěna oprávněnost reklamační. Oprávněné reklamační:

- Kvalitativní neshody jsou řešeny odstraněním (opakovaný úklid).
- Nedodržení termínu, nebo nemožnost nápravy je řešena dohodou se zákazníkem, příp. finanční kompenzací.

Neoprávněné reklamační jsou řešeny v souladu s Obchodním zákoníkem.

Způsob vyřízení reklamační je zaznamenán do Zázpisu z jednání vedení společnosti. V případě závažné nebo často se opakující reklamační představitel managementu povede zázpis do Protokolu neshody a opatření . Při řízení neshod jsou stanoveny tyto postupy:

- 1) Identifikace závažné neshody
- 2) Zaznamenání závažné neshody některou z následujících forem:
 - Zázpis z jednání vedení společnosti – zajišťuje jednatel
 - Zázpis z auditu – zajišťuje auditor
 - Protokol neshod a opatření – zajišťuje představitel managementu
- 3) Přezkoumání a vypořádání neshody
- 4) Nápravná opatření
- 5) Ověření účinnosti přijatých opatření
- 6) Dokumentování případu

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Je ve společnosti PULI s.r.o. prováděna manipulace a ochrana dle normy ČSN EN ISO 9001?

→ Manipulace s čistícími a desinfekčními prostředky a s úklidovou technikou je prováděna jak s ohledem na zákazníka, tak s ohledem na společnost PULI s.r.o. Jedná se o:

- ochranu vlastnictví zákazníka, za které jsou zaměstnanci společnosti PULI s.r.o. odpovědní, nebo s kterým přicházejí během činnosti do styku, před poškozením,
- ochranu vlastnictví společnosti PULI s.r.o.,
- ochranu životního prostředí a ochranu zdravá při práci.

Toto je zabezpečeno seznámením pracovníků s pracovními pokyny, bezpečnostními listy chemických látek a prostředků, vstupním zaškolením a periodickým školením BOZP.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.2.6. Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Tento reces není ve firmě aplikován.

8.3. Měření, analýza a zlepšování

8.3.1. Monitorování a měření

Sleduje společnost informace, jež se týkají spokojenosti zákazníka se službami společnosti PULI s.r.o.?

→ Ano, přehled o spokojenosti zákazníka s kvalitou služby jsou základními informacemi, které jsou nezbytné pro další zlepšování a pro hodnocení výkonnosti společnosti. Pramenem těchto poznatků jsou především:

- reklamace

- četnost a závažnost vad při kontrole nebo při předání
- věrnost zákazníků
- rozšiřování okruhu zákazníků na základě dobrého jména firmy
- osobní kontakty se zákazníky
- vyžádané informace

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Vytváří jednatelé společnosti vhodné podmínky pro interní audit?

→ Ano, jednatelé společnosti vytváří tyto podmínky dle programu, aby bylo pravidelně ověřováno, zda systém řízení kvality vyhovuje stanoveným požadavkům a zda je efektivní a funkční. Interní audit provádí ve společnosti PULI s.r.o. externí auditor.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Jsou postupy interních auditů, jež jsou prováděny ve společnosti PULI s.r.o., v souladu se systémem řízení jakosti?

→ Ano, tento postup je stanoven takto:

1. Plánování – představitel managementu vypracuje Program interních auditů na rok. Program schvaluje jednatel společnosti. Představitel managementu zabezpečuje kontrolu plnění programu auditů.
2. Příprava interního auditu – v předstihu určený auditor připraví a projedná Plán auditu. Součástí je také zajištění podkladů.
3. Provedení interního auditu – audit je veden v souladu s plánem. Při auditech je ověřováno, zda činnost probíhá v souladu s příslušnými normami, s interní dokumentací a dalšími předpisy. Je prověřováno vedení záznamů souvisejících s danou činností. Výsledky auditu jsou zdokumentovány v závěrečné zprávě, která je vypracovaná auditorem.
4. Vypořádání neshod s auditu
5. Záznamy z auditu – evidence, uchování a archivování kompletních záznamů ze všech auditů po dobu min. 3 let zajišťuje ve firmě představitel managementu.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.3.2. Řízení neshodného produktu

Jsou v organizaci prováděny postupy řízení neshod dle systému řízení jakosti?

→ Ano, pro řízení neshod jsou ve firmě PULI s.r.o. stanoveny postupy¹²

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.3.3. Analýza údajů

Aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému managementu jakosti, analyzuje společnost údaje, jež získala z monitorování?

→ Ano, vedení společnosti analyzuje údaje, které získalo z monitorování procesů:

- hodnocení zdrojů
- ekonomické ukazatele
- *hodnocení dodavatelů*
- neshody, nápravná a preventivní opatření
- proces zajišťování zakázky
- shodu požadavků na poskytovanou službu
- spokojenost zákazníka

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Hodnocení dodavatelů není ve firmě zatím zavedeno, doporučení v závěru této kapitoly.

¹² Viz otázka: Přijme-li organizace reklamaci od zákazníka, probíhá tato reklamáce podle pravidel systému managementu jakosti? Str. 58

8.3.4. Zlepšování

Zlepšuje organizace neustále efektivnost systému managementu jakosti?

→ Ano, aby ve společnosti PULI s.r.o. docházelo k neustálému zlepšování, vytváří odpovědní pracovníci podmínky využíváním politiky a cílů jakosti, výsledků auditů, analýzy údajů, opatření, které vedou k prevenci a nápravě a přezkoumání vedení společnosti. Návrhy na nápravná a preventivní opatření jsou projednávány na poradách. Krátkodobá opatření ke zlepšení jsou uvedena v Protokolu neshody a opatření. Dlouhodobá opatření se promítnou do cílů kvality.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

Provádí organizace opatření k odstranění příčin vzniklých neshod?

→ Ano, ve firmě jsou řízena opatření k nápravě, která odstraňují příčiny existujících a opakujících se neshod vztahujících se k produktu, procesům nebo systému kvality. Při výskytu neshod nebo jakéhokoliv problému je nejprve hodnocena důležitost problému z hlediska dopadu na náklady, spokojenost zákazníka a poté následuje přidělení odpovědnosti a pravomoci za návrh a realizaci nápravného opatření.

Organizace plní požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

8.4. Závěry a doporučení

Cílem této případové studie bylo zjistit zda-li ve firmě PULI s.r.o. funguje systém managementu jakosti v oblastech Management zdrojů, Realizace produktu a jako poslední oblast Měření, analýza a zlepšování.

V této studii jsem kladla jednomu z majitelů otázky, které vyplývaly z interního auditu firmy. Z otázek a následných odpovědí plyne, že má firma dostatek způsobilých pracovníků, kteří zajišťují realizaci procesů služeb. Dále je zřejmé, že společnost PULI s.r.o. v pravidelných intervalech a systematicky monitoruje, prověřuje, vyhodnocuje a

analyzuje veškeré procesy. Velice důležité je přezkoumávání efektivnosti SMJ a zajišťování zdrojů ke zlepšování jeho efektivnosti, což organizace dodržuje. Veškeré posuzované procesy jsou ve firmě realizovány ve shodě s dokumentovanými postupy a pravidly.

Tato studie prokázala funkčnost zavedeného systému managementu jakosti v oblastech Management zdrojů, Realizace produktu a Měření, analýza a zlepšování. Systém managementu jakosti je v potřebném rozsahu dokumentován. Pouze u otázek: *Je-li zajištěno vytváření podmínek pro zvyšování odbornosti pracovníků včetně vedení společnosti* a *Provádí-li organizace výběr a hodnocení dodavatele* jsem narazila na malé neshody s normou. Zde uvádím doporučení:

Otázka: *Je zajištěno vytváření podmínek pro zvyšování odbornosti pracovníků včetně vedení společnosti?*

Odpověď: Ano, ale ve firmě stále neproběhlo školení o požární ochraně.

Doporučení: Navrhuji zahrnout do cílů kvality na rok 2009 absolvovat školení o požární ochraně.

Otázka: *Provádí organizace výběr a hodnocení dodavatele?*

Odpověď: Ano, ale doposud nebylo ve společnosti PULI s.r.o. provedeno hodnocení dodavatelů čisticích prostředků.

Doporučení: Ve společnosti je velice blízký vztah, který je založen na dlouholeté spolupráci. Díky této skutečnosti neproběhlo ve firmě hodnocení dodavatelů sanitárních prostředků. Proto zde porovnáám 3 významné dodavatele v Libereckém kraji a následně doporučím společnosti PULI s.r.o. toho nejvýhodnějšího v rámci snižování nákladů, tj. podle ceny.

V následující tabulce č. 5 budu porovnávat ceny sanitárních prostředků 3 libereckých firem, které obchodují s tímto zbožím. Jedná se tyto firmy: SIPRON Liberec s.r.o., PEMA a Afore s.r.o.

Tab. 5 Porovnání cen sanitárních prostředků (s DPH)¹³

	SIPRON	PEMA	AFORE
Iron classic 500 ml	13,90,-	13,90,-	16,-
Bistol 500 ml	34,90,-	39,-	36,90,-
Lumila 500 ml	35,-	30,-	33,-
Fixinela 500 ml	32,-	28,-	29,90,-
Diava parket 750 ml	57,-	50,-	57,-
Real classic 600 g	38,-	30,-	29,90,-
Savo originál 1 l	31,-	28,90,-	32,-
Savo WC 0,75 l	32,90,-	38,-	41,-
Indulona modrá	33,-	30,-	31,-
Celkem	307,70,-	287,80,-	306,70,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoznačně nejlevnější zde vychází firma PEMA. Společnosti SIPRON s.r.o. a Afore s.r.o. jsou na tom cenově velice podobně. Firma PULI s.r.o. dlouhodobě spolupracuje se společností Afore s.r.o. Díky dlouhodobé spolupráci se vedení společnosti PULI s.r.o. nezajímalo o jiné možné dodavatele, a tak vynakládali za sanitární prostředky více než museli. Firma během let začala stagnovat inovaci ve vyjednávání se svým dodavatelem. Dodavatelé úklidových prostředků neustále mění ceny. Je to důsledkem konkurence na trhu s drogistickým zbožím. Firma by proto měla rozšířit počet svých dodavatelů v oblasti drogistického zboží, v rámci snižování svých nákladů. Pokud se ale společnosti PULI s.r.o. podaří prosadit, aby firma Afore s.r.o. snížila cenu na úroveň jejich konkurentů, nebo kompenzovala cenu např. dovozem čisticích prostředků k větším zákazníkům firmy PULI s.r.o., nemusela by PULI s.r.o. měnit svého dodavatele a mohla by pokračovat ve spolupráci, jež trvá několik let.

[7],[8],[9]

¹³ Ceny jsou z webových stránek: www.afore.cz, www.velkoobchoddrogerie.cz, www.sipron.cz

9. Model finančního měření v systémech managementu kvality Model PAF

Jedná se o klasický model pro finanční měření výdajů, jež se vztahuje ke kvalitě. Anglická zkratka PAF znamená prevention = prevence, appraisal = hodnocení a failure = úpadek. Model PAF je založen na členění všech položek výdajů, které se vztahují k jakosti do čtyř skupin. Těmito výdaji jsou: vnitřní ztráty z nejakostní práce a vnější ztráty z nejakostní práce, výdaje na hodnocení a výdaje na prevenci.

Ve firmě PULI s.r.o. nebyly náklady na jakost v uceleném měřítku podrobně sledovány, ani vyhodnocovány. Tyto náklady by měly být sledovány 1 x ročně. Proto jsem se rozhodla tento fakt napravit a podívat se na výdaje na jakost za rok 2007 a 2008 a následně vyhodnotit zjištěné výsledky. Veškeré údaje o nákladech ve společnosti PULI s.r.o. byly čerpány z podrozvahy firmy za určené období a konzultovány s majitelem firmy.

9.1. Vnitřní ztráty z nejakostní práce

Tab. 6 Vnitřní ztráty z nejakostní práce

	2007	2008
Výdaje na práci při opravách opravitelných vad	9 368,-	4 671,-
Ztráty vzniklé znehodnocením materiálů a skladových zásob	15 488,-	9 212,-
Ztráty z neplánované nedisponibility potřebných zařízení pro zabezpečení procesů	4 200,-	0,-
Celkem	29 056,-	13 883,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě PULI s.r.o. se odpovědní pracovníci snaží tyto náklady co nejvíce eliminovat, což můžeme vidět i v tabulce č. 6, kde výdaje na interní ztráty z nejakosti práce poklesly od

roku 2007 o 52,22 % tj. o 15 173 Kč. Ve firmě probíhají různá školení, výcviky, revize strojů atd., čímž se účinně zabraňuje vzniku těchto výdajů.

9.2. Vnější ztráty z nejakostní práce

Tab. 7 Vnější ztráty z nejakostní práce

	2007	2008
Výdaje na reklamace	20 400,-	3 600,-
Slevy z cen výrobků a služeb	19 933,-	13 157,-
Odpovědnost za škodu	3 960,-	3 960,-
Celkem	44 293,-	20 717,-

Zdroj: Vlastní zpracování

I externí výdaje na jakost v organizaci PULI s.r.o. klesly v roce 2008 o 53,23 %, tedy o 23 576 Kč. Výdaje na externí výdaje jsou ve firmě tvořeny především reklamacemi a s nimi spojenými náklady (mzda, palivo, čisticí prostředky), nekvalitní prací a s tím související slevy na úklidové služby a odpovědností za škodu, tzn. pojištění za škodu způsobenou pracovníkem. Výše pojištění se nemění, každý rok platí firma PULI s.r.o. 3 960 Kč, kde limit plnění je 5 mil. Kč.

9.3. Výdaje na hodnocení

Tab. 8 Výdaje na hodnocení

	2007	2008
Kontroly na pracovišti	36 000,-	36 000,-
Revize strojů	2 500,-	1 600,-
Výdaje na certifikaci	126 510,-	23 000,-
Celkem	165 010,-	60 600,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdaje na hodnocení představují ve firmě PULI s.r.o. finanční prostředky, které jsou efektivně vynaloženy. Jedná se zde především o měsíční kontroly na pracovištích, revize elektrických zařízení a veškeré náklady, které se týkaly přípravy na certifikaci, auditů a

samotné certifikace. Zde nám roční náklady klesly oproti roku 2007 o 63,27 %, což je o 104 410 Kč. Rozdíl je velký z toho důvodu, že v roce 2007 probíhaly ve firmě PULI s.r.o. přípravy na certifikaci a interní audity, které byly prováděny firmou MBK Consulting s.r.o. a samotné ověření certifikace, jež prováděla společnost Eurocert.

9.4. Výdaje na prevenci

Tab. 9 Výdaje na prevenci

	2007	2008
Výdaje na vytváření komunikačních kanálů a vazeb	22 288,-	29 779,-
Nákupy norem a odborné literatury	2 500,-	499,-
Výdaje na činnost všech organizačních článků v řízení jakost	48 000,-	56 000,-
Výdaje na interní dokumentaci	4 871,-	3 166,-
Preventivní údržba strojů	9 078,-	15 952,-
Motivační program	32 400,-	30 000,-
Školení a výcvik	17 355,-	18 362,-
Celkem	136 492,-	153 758,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Výdaje na prevenci by měly mít v každé organizaci vzestupnou tendenci. To také platí i v případě firmy PULI s.r.o., kde roční růst nákladů na prevenci činí 11,23 %, což představuje 17 266 Kč.

9.5. Analýza PAF ve statgraphicsu

Tuto analýzu jsem prováděla ve statistickém programu Statgraphics.

Cost of Quality Trend Analysis

Time period: Year

Prevention costs: Prevention

Appraisal costs: Appraisal

Internal failure costs: Int Failure

External failure costs: Ext Failure

Number of time periods: 2

Tab. 10 Cost Components

<i>Time</i>	<i>Prevention</i>	<i>Appraisal</i>	<i>Int. Failure</i>	<i>Ext. Failure</i>	<i>Total</i>
<i>Period</i>	<i>Cost</i>	<i>Cost</i>	<i>Cost</i>	<i>Cost</i>	<i>COQ</i>
2007	136492,	165010,	29056,0	44293,0	374851,
2008	153758,	60600,0	13883,0	20717,0	248958,
Total	290250,	225610,	42939,0	65010,0	623809,
Percentage	46,53	36,17	6,88	10,42	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování ve Statgraphicsu

Tabulka č. 10 shrnuje náklady na jakost za rok 2007 a 2008. Celkové náklady na jakost jsou rozděleny do čtyř částí, tj. výdaje na prevenci = prevention cost, hodnocení – appraisal cost, vnitřní ztráty z nejakosti = int. failure cost a vnější ztráty z nejakosti – ext. failure cost. Ve spodním řádku je procentuální zastoupení těchto výdajů v celkových výdajích na jakost.

Tab. 11 Runs Tests- P-Value

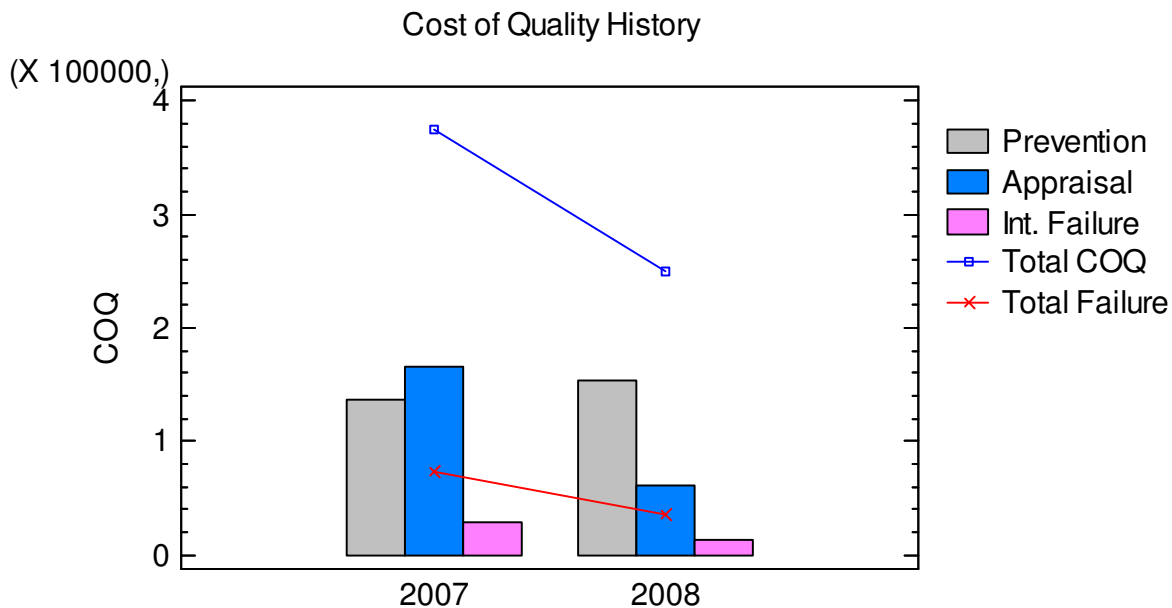
<i>Run</i>	<i>Prevention</i>	<i>Appraisal</i>	<i>Int. Failure</i>	<i>Ext. Failure</i>	<i>Total</i>
<i>Test</i>	<i>Cost</i>	<i>Cost</i>	<i>Cost</i>	<i>Cost</i>	<i>COQ</i>
Mixing	<	<	<	<	<
Clustering	<	<	<	<	<
Oscillation	0,9969	0,9969	0,9969	0,9969	0,9969
Trending	0,9969	0,9969	0,9969	0,9969	0,9969

Zdroj: Vlastní zpracování ve statgraphicsu

Tabulka č. 11 ukazuje různost run testu, který je vykonaný na každé nákladové položce. Jelikož je tento test prováděn pouze ve dvou letech, není jasný žádný trend ve vývoji

nákladů. Proto je dobré, aby firma PULI s.r.o. pokračovala v této analýze i v dalších letech a aby sledovala trendy.

Graf. 1 Cost of Quality History



Zdroj: Vlastní zpracování ve Statgraphicsu

Tento obrázek ukazuje grafické zpracování výdajů na jakost za rok 2007 a 2008. Ve firmě PULI s.r.o. meziročně klesly náklady na hodnocení a výdaje na interní vady. Naopak výdaje na prevenci by v systému managementu jakosti měly každoročně růst, což se projevuje i ve společnosti PULI s.r.o. Celkové náklady na jakost a celkové výdaje na vady mají klesající tendenci.

10. Závěry a doporučení

Hlavním cílem této diplomové práce byla současná analýza systému managementu jakosti ve firmě PULI s.r.o. a nalezení možných doporučení, která by vedla ke stálému zlepšování současného systému managementu jakosti.

Diplomová práce se zaměřila především na popis systému managementu jakosti a na jeho finanční měření v teoretické části a na současnou analýzu managementu jakosti v praktické části diplomové práce. V případové studii jsem se soustředila na fungující systém managementu jakosti ve vybraných kapitolách. Poslední část této práce je věnována výdajům na jakost ve firmě PULI s.r.o., tato kapitola byla zpracována pomocí modelu PAF ve statistickém programu Statgraphic.

Na základě zjištěných výsledků lze usoudit, že ve firmě PULI s.r.o. zavedený systém managementu jakosti funguje v souladu s normou ČSN EN ISO 9001. Pouze u kapitol 8.1.2. a 8.3.3. jsem přišla na malé neshody. U kapitoly 8.1.2. jsem narazila na fakt, že ve společnosti dosud neproběhlo školení o požární ochraně. Tento nedostatek navrhuji zahrnout do cílů kvality na rok 2009. V kapitole 8.3.3. bylo zjištěno, že ve firmě PULI s.r.o. stále neproběhlo hodnocení dodavatelů čistících prostředků. Tento fakt byl způsoben dlouholetým pracovním vztahem s dodavatelem. Porovnála jsem proto 3 dodavatele sanitárního zboží v Libereckém kraji a následně doporučila organizaci PULI s.r.o. nejlepší řešení. Ze tří dodavatelů byli 2 cenově vyrovnaní a jeden byl podstatně levnější. Dodavatel, se kterým PULI s.r.o. spolupracuje patří do skupiny s dražším zbožím. Díky konkurenci na tomto trhu s drogistickým zbožím, mění dodavatelé stále ceny, navrhuji, aby firma PULI s.r.o. rozšířila počet svých dodavatelů v této oblasti, čímž by mohla snížit své náklady. Dále může jít společnost cestou vyjednávání, kde by se mohla pokusit prosadit, aby nynější dodavatel snížil cenu na úroveň konkurentů, nebo kompenzoval cenu např. dovozem sanitárního zboží k zákazníkům firmy PULI s.r.o.

Z analýzy nákladů na jakost (PAF) můžu usoudit, že se ve firmě PULI s.r.o. snaží tyto náklady úspěšně eliminovat. Kromě výdajů na prevenci mají všechny náklady klesající tendenci. Klesající výdaje na jakost jsou jedním z cílů firmy. Aby tento trend pokračoval i

v následujících letech, měla by společnost PULI s.r.o. provádět pravidelný výcvik a vzdělávání svých pracovníků, zaměřit se na odstranění “nepozornosti pracovníků” jako jedné z hlavních příčin výskytu neshod. Jelikož se stále mění oblasti, jež se týkají daní, účetnictví, sociálního pojištění atd., měli by majitelé absolvovat školení na tato témata. Ve společnosti PULI s.r.o. by se měli majitelé snažit o maximální zapojení zaměstnanců do problematiky jakosti, měli by je stimulovat k podávání ještě lepších výkonů a vyslechnout jejich připomínky nebo návrhy, které mnohdy mohou vést k úsporám. Velice důležité je také neustálé zlepšování vztahů se svými zákazníky. Doporučuji firmě PULI s.r.o., aby nadále pokračovala v této analýze a měla tak dostatečný přehled o svých nákladech a o trendu, jakým směrem se jejich náklady vyvíjejí.

Norma ČSN EN ISO 9001 je ve společnosti PULI s.r.o. zavedena krátce, ale již nyní má certifikace kladné dopady na fungování firmy. Zlepšila se její konkurenceschopnost na domácím trhu, snížila své náklady, které hlavně plynuly z nejakosti služeb. Díky ekonomické krizi, která dnes ovlivňuje celý svět, jsou bohužel čisté zisky firmy PULI s.r.o. menší než v předchozím roce. Většina společností se snaží co nejvíce ušetřit a úklidové služby bývají jako první na řadě. Nicméně vyhlídky této firmy do budoucna jsou velice slibné, díky dlouholeté zkušenosti v oboru, dodáním kvalitních služeb, vstřícnou komunikací s dodavateli a odběrateli a s vůlí neustále zlepšovat kvalitu služeb společnosti PULI s.r.o.

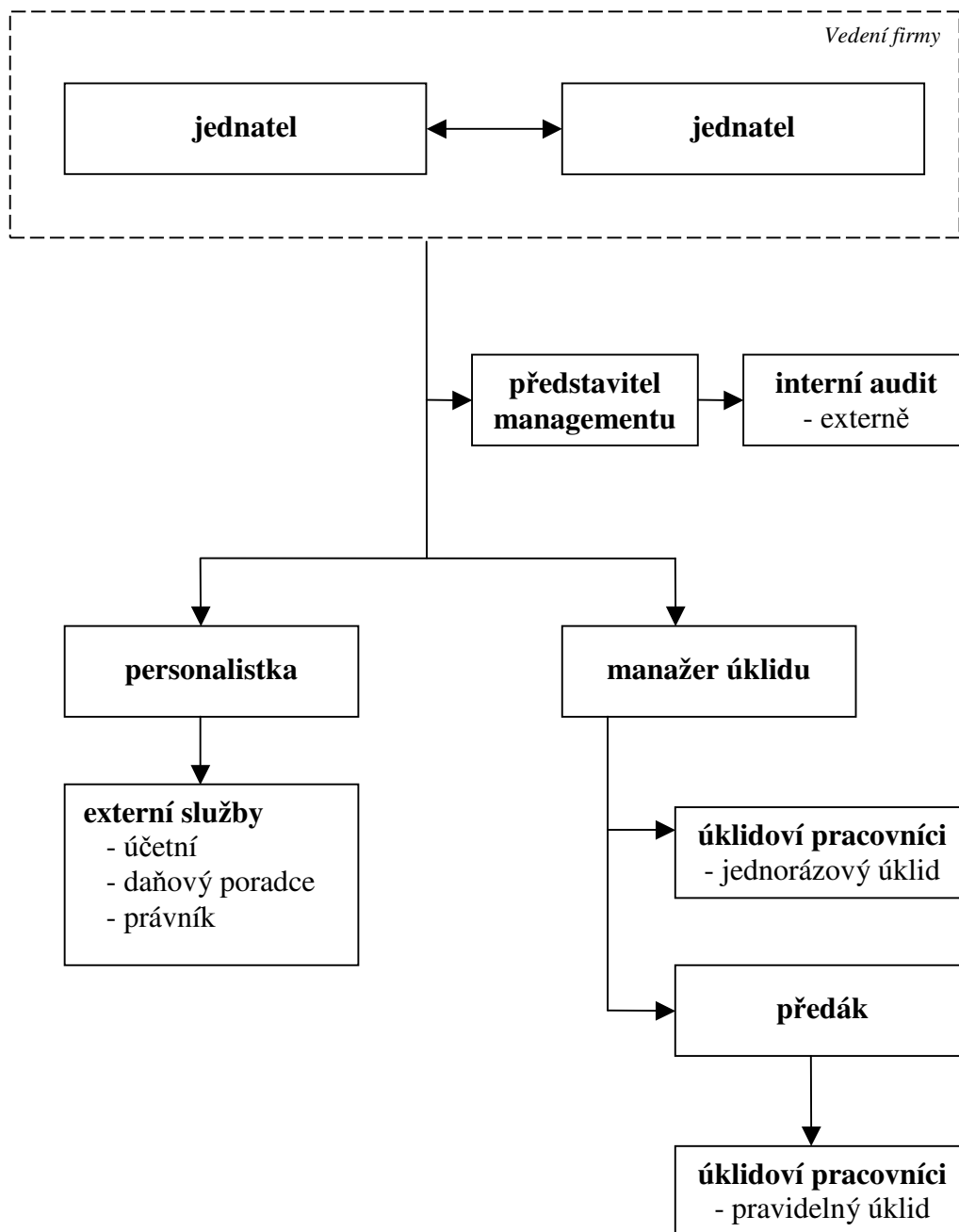
Použitá literatura

- [1] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURAL, J. a TOŠENOVSKÝ, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 2. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [2] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURAL, J. a TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Vyd. 2. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-071-6.
- [3] IEC 300-3-3/1996. *Dependability Management - Part 3: Application Guide – section3: Life Cycle Costing*. Geneve, IEC 1996.
- [4] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti – požadavky*. Ed. 2. Praha: Český normalizační institut, 2002.
- [5] ČSN EN ISO 9000. *Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: ČSNI, 2002.
- [6] Interní materiály společnosti PULI s.r.o.
- [7] Ceník výrobků společnosti PEMA [online]. Dostupný z WWW: <http://www.velkoobchoddrogerie.cz/index.php?page=katalog&kategorie=2>
- [8] Ceník výrobků společnosti Afore s.r.o. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.afore.cz/index.php?cont=sortiment&skupina=1>
- [9] Ceník výrobků společnosti SIPRON [online]. Dostupný z WWW: <http://www.sipron.cz/index.php?akce=drogerie>

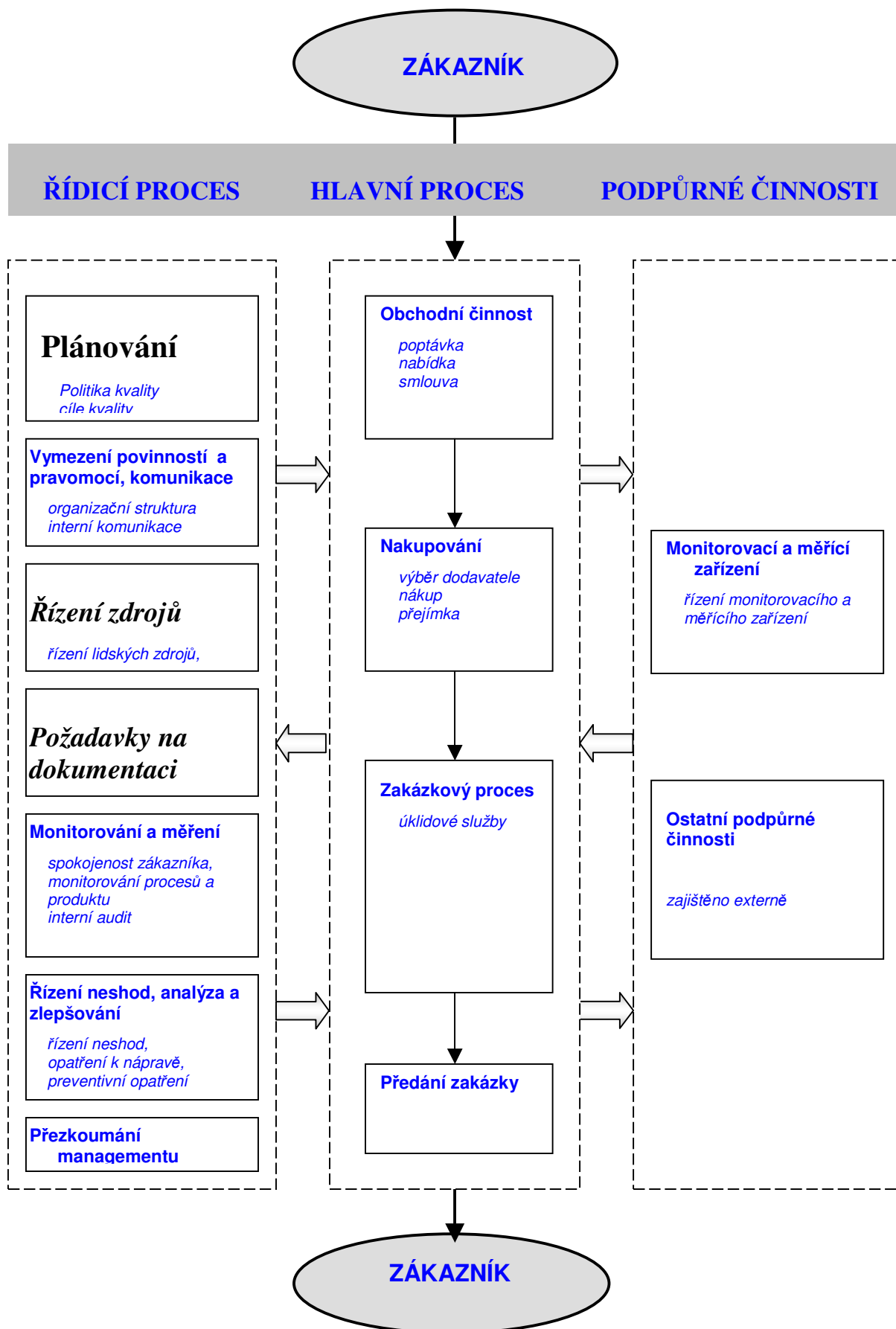
Seznam příloh

A Organizační a funkční schéma	83
B Mapa procesů	84
C Řídící proces	85
D Popis pracovní funkce	86

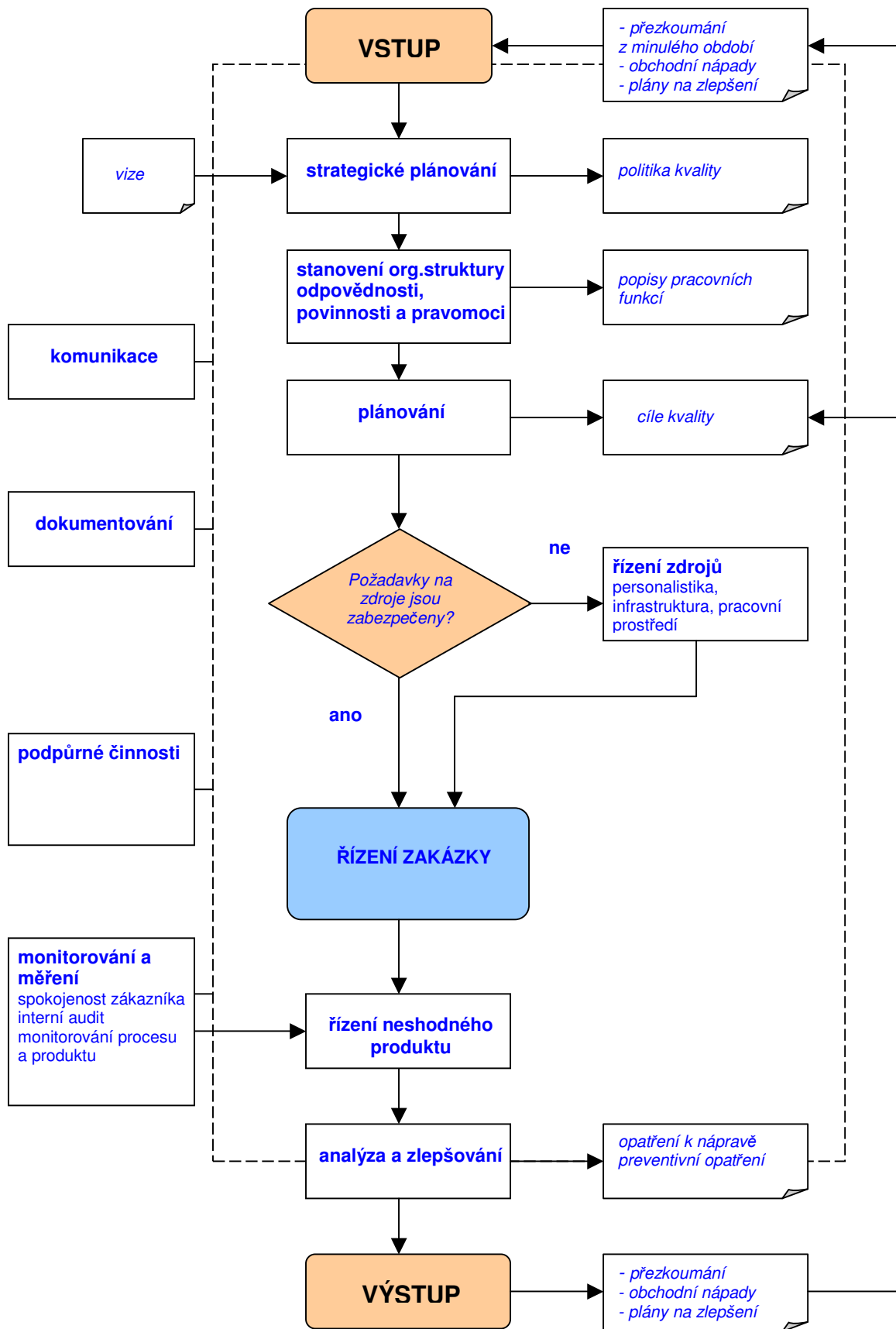
Příloha A – Organizační a funkční schéma



Příloha B – Mapa procesů



Příloha C – Řídící proces



Příloha D – Popis pracovní funkce

	Druh dokumentu: POPIS PRACOVNÍ FUNKCE <i>Titul, jméno a příjmení</i>	Vydání číslo: Platnost od:
Název funkce:	Tuto funkci zastupuje:	
Odborná způsobilost (specifické znalosti a dovednosti, jazykové vybavení, praxe, zaučení, ...)		
POVINNOSTI		
PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOST		
Pravomoc :		
 Odpovědnost :		

Dne :

Schválil :

