



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI A KVALITY SPOLEČNOSTI
DLE NORMY ISO**

PERFORMANCE AND QUALITY ASSESSMENT ACCORDING TO MODEL ISO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Marešová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Simona Marešová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti a kvality společnosti dle normy ISO

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zhodnocení současného stavu řízení na základě platných standardů. Porovnání s možností uplatnění nových skupin norem k dosažení vyšší kvality firemních procesů. Navrhnutí možných zlepšení plynoucích ze zvoleného modelu ISO.

Základní literární prameny:

DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. 2.přeprac a dopl vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-717-805-3.

FREHR, H.U. Total Quality Management. Brno: Unis publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

NENADÁL J. a kol. Moderní systémy řízení kvality, Quality Management. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-071-6.

VEBER, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na systém řízení kvality ve vybrané společnosti a chce ukázat rozdíly mezi stávající normou ČSN EN ISO 9001:2008 a novou normou ČSN EN ISO 9001:2015. Diplomová práce analyzuje současný stav společnosti s ohledem na stávající požadavky a zaměřuje se na nové nezbytnosti, které jsou nezbytné při zavádění nového systému jakosti související s novou normou.

Abstract

The diploma thesis focuses on the quality management system in selected company and presents the differences between current standard ČSN EN ISO 9001:2008 and new standard ČSN EN ISO 9001:2015. This diploma thesis analyzes current state of selected company with respect to the current requirements and focuses on new mandatory requirements that are essentially during the implementation process of the new quality system in relation to the new standard.

Klíčová slova

Audit, ISO 9001, Jakost, Norma, Systém managementu jakosti

Key words

Audit, ISO 9001, Quality, Standart, Quality management systém

Bibliografická citace

MAREŠOVÁ, S. Hodnocení výkonnosti a kvality společnosti dle normy ISO. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 88 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2017

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za cenné rady a připomínky během vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegům za ochotu při sdílení potřebných informací. A především své rodině za trpělivost.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Jakost.....	12
2.1.1 Historie jakosti.....	13
2.1.2 Systém řízení jakosti.....	15
2.1.3 Důvody zavádění jakosti.....	16
2.1.4 Zásady managementu jakosti.....	18
2.2 Implementace managementu jakosti	21
2.2.1 Six Sigma.....	21
2.2.2 Model EFQM.....	22
2.2.3 Model CAF	24
2.2.4 Cyklus PDCA	25
2.3 ISO Normy	26
2.3.1 Normy řady ISO 9000 a jejich vzájemný vztah.....	26
2.3.2 ISO 9001	27
2.3.3 Struktura normy	28
2.4 Zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001	33
2.5 Přezkoumání v systémech řízení kvality.....	36
2.5.1 Audity	36
2.5.2 Sebehodnocení	41
2.5.3 Spokojenost zákazníků	42
2.5.4 Přezkoumání systému vedením	43
3 Analýza problému a současné situace	44
3.1 O společnosti.....	44
3.2 Celkový popis současného vztahu	45

3.3	Nástroje k zlepšování kvality	47
3.4	Odpovědnost managementu	49
3.4.1	Osobní angažovanost a aktivita	49
3.4.2	Slovo zákazníka	50
3.4.3	Odpovědnost a komunikace	50
3.5	Organizační struktura	51
3.6	Koncept preventivních opatření	55
3.7	Řízení dokumentů	57
3.8	Shrnutí	59
4	Vlastní návrhy řešení	60
4.1	Kontext organizace	60
4.1.1	Kontext organizace	61
4.1.2	Model Canvas	61
4.1.3	Analýza interních a externích aspektů	63
4.1.4	Analýza zainteresovaných stran	65
4.1.5	Rozsah systému managementu jakosti	68
4.2	Vedení	68
4.3	Řízení rizik	70
4.4	Komunikace	74
4.5	Dokumentované informace	76
4.6	Procesy ve firmě	77
4.7	Řešení dokumentů	80
4.8	Zhodnocení návrhů	81
5	Závěr	83
6	Seznam použité literatury	84
7	Seznam obrázků	87
8	Seznam tabulek	88

Úvod

Termín jakosti je v dnešní době často diskutovaným tématem. Zákazníci dnes vyžadují stále kvalitnější produkty, služby a tlačí tak společnosti, aby se dnešnímu trendu přizpůsobily. Někteří dokonce vybírají služby a produkty podle toho, zda společnost splňuje normu ISO 9001. Samotná implementace systému kvality však nestačí, vyžadován je reálný náhled, aby společnost tyto požadavky zvládala a řídila tak kvalitně své procesy a produkovala tak stále kvalitnější produkty či služby. Jedno z potvrzení, že firma se o jakost zajímá a splňuje jí podle mezinárodních pravidel, je certifikace ISO 9001.

Normy ISO se za poslední desetiletí staly uznávaným standardem. Jejich význam není pouze jeden z dalších byrokratických nástrojů, ale jedná se o detailně propracovaný systém, který má nejen vliv na koncový produkt, ale i na zlepšení všech stávajících procesů. Společnost tak může dosáhnout vyšší kvality, lepšího výkonu a získat tak konkurenční výhodu.

Dnešní trend neudává pouze důraz na úroveň samotných výrobků, ale zaměřuje se také na zkvalitnění současných procesů a činností. Je také součástí strategie, kterou může společnost využít k naplnění svých cílů. Důležité je, aby společnost zapojila všechny své zaměstnance, kteří o systému kvality musí mít povědomí. Právě ti jsou pro společnost podstatní a tvoří tak většinu toho, co společnost může dělat úspěšnou. Zároveň je však nutné, aby i oni věděli o tom, co se stane v případě, že se některé prvky kvality nedodrží.

1 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je studium systému řízení podle normy ISO 9001 a jeho návrh na opatření ve vybrané společnosti. Práce je především zaměřena na zavedení nové revize ČSN EN ISO 9001:2015 a porovnání jednotlivých rozdílů, kterými se liší od minulé normy. V teoretické části je celkový popis jakosti, auditů a nástrojů na zlepšování kvality. Analýza současného stavu se věnuje době, kdy společnost funguje ještě pod starou normou. V návrhové části jsou vytipované oblasti, na které je potřeba se zaměřit a případně je změnit, aby společnost obstála při auditu u nové normy. Dílčí cíle diplomové práce jsou následující:

- Popis společnosti, její vývoj a současnost
- Analýza současného stavu při normě ČSN EN ISO 9001:2008
- Vytipování rozdílů mezi novou a starou normou
- Návrh řešení při zavádění nové normy ČSN EN ISO 9001:2015
- Vyhodnocení změn, které nová norma přinese

2 Teoretická východiska práce

Tato část je zaměřena na teoretická východiska, která se opírají o normu ISO 9001, jež je také předmětem celé diplomové práce.

2.1 Jakost

V posledních letech nabírá význam kvality na důležitosti a to v celosvětovém měřítku. Nejedná se pouze o určitý trend, jak si mnoho vysoce postavených manažerů v minulosti myslelo. Je to reálná skutečnost. Chce-li firma uspět v konkurenčním boji, musí se zaměřit na kvalitu, jakost.

Při slově kvalita se můžeme setkat s různými výklady.

- Joseph M. Juran definuje kvalitu jako „způsobilost k užití“.
- Philip B. Crosby definuje kvalitu jako „soulad s požadavky“.
- Armand Vallin Feigenbaum definuje kvalitu takto: „Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.“

Všechny tyto definice vedou k různým výkladům pojmu jakost. Proto byla v souvislosti s tím zavedena definice ISO 9001, kde chápe slovo jakost jako „Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků“. Přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (např. zákaznicky) nebo závazné (např. dle normy)

Co znamená slovo kvalita je i otázkou pro všechny zainteresované strany, které se na chodu společnosti podílejí. Zákazník bude jednou z nejdůležitějších množin, ale patří sem i skupiny všech investorů, dodavatelé, ale i zaměstnanci. Pracovat na kvalitě znamená pochopit, kdo jsou zainteresované strany, porozumění a uspokojení jejich potřeb. V některých případech odhadnout jejich očekávání a zaměřit se tak na budoucnost.¹

¹ *What is quality* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.quality.org/article/what-quality>

Jakost se stává ze dvou komponent:

- Objektivních
- Subjektivních

Objektivní nebo také technická jakost je založena na aspektech, které jsou spojeny s nabízející stranou. Subjektivní jakost je spojena se zákazníkem a je tedy považována za hodnocení zákazníka.²

2.1.1 Historie jakosti

V dávné době byl člověk jen výrobcem a zároveň spotřebitelem a mohl si tak vyrobit neomezené množství výrobků, které odpovídaly především jeho potřebám. První nároky na kvalitu vznikají už v období, kdy člověk začal sestavovat primitivní nástroje. Začal tak srovnávat funkčnost a kvalitu jednotlivých nástrojů a začal je postupně zdokonalovat.

Ve středověku, kdy se výroba zabývala spíše řemeslem, se kvalita zjišťovala řemeslnickými cechy a za jakost zodpovídal sám výrobce daného výrobku, který byl spojován s výrobkem od jeho prvopočátku až po koncový prodej. Kontakt se zákazníkem mu tak zaručil, že mohl včas reagovat na měnící se požadavky a výrobek tak dále uzpůsobovat.³

S rozvojem průmyslové výroby a rostoucím počtem výrobků se začala společnost dívat i na kvalitu výrobků. Tento způsob začal fungovat již od 20. století. Začaly zde vznikat vyhraněné funkce a obory, které měly sloužit ke kontrole kvality.

Nezadržitelný růst výroby po první světové válce má za následek především to, že vznikají i různá statistická měření, která se používají pro průmyslovou praxi. S touto myšlenkou přišel Walter A. Shewhart. Kontrolovalo se jen malé množství jednotlivých výrobků,

² Bartes, F. *Jakost zboží v obchodním podnikání*. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-214-2565-2

³ VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, Grada Publishing, 2. Aktualizované vydání, Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1782-1

na kterých probíhala kontrola kvality, ostatní byly pak automaticky pokládány, že kontrolou prošly.

Po druhé světové válce můžeme říci, že vzniká skutečný systém kvality, který se nazývá Company Wide Quality Control (CWQC). Ten má za následek skutečnou regulaci výrobního procesu, kdy se už výroba nezaměřuje jen na množství, ale především na kvalitu.

Dále pak dochází ke stále větší koordinaci procesů, kdy se plánuje výroba, probíhají průzkumy trhu, dbá se na vývoj a inovace. Stále se zdokonalují kontrolní prvky, které zkvalitní výrobky a uspokojí se tak většina trhu. Objevuje se zde pojem celkové řízení jakosti, jehož autorem je Američan A. V. Feigenbaum. Toto řízení můžeme uplatňovat i v nevýrobním zařízení. Celkový přístup tak označujeme jako TQM. Pozornost je věnována všem činnostem, které mohou kvalitu nějakým způsobem ovlivnit a to od samostatného návrhu, vývoje, výroby, dodání, servis a zpětné vazby od zákazníka.⁴ Koncepce TQM si bere za cíl to, že vezme jen to pozitivní, co může být použito pro rozvoj firmy. Jednou z definic TQM je: *"filozofii managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů"*⁵

Snaha o celkovou dokumentaci vyústila v roce 1987, kdy Mezinárodní organizace pro normy ISO vydala sadu norem ISO 9000. Ta se od toho roku pouze reviduje, případně upravuje. Funkčnost těchto systému je každoročně prověřována auditem.⁶

V současné době se nejvíc uchytila varianta modelu QMS, které nutí společnosti neustále zlepšovat svojí kvalitu.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

⁵ NENADÁL J. a kol. Moderní systémy řízení kvality, Quality Management. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-071-6.

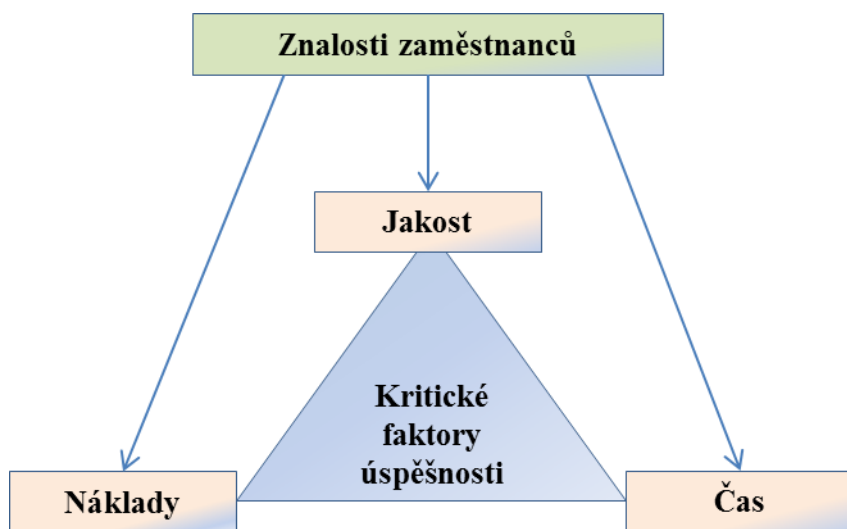
⁶ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 283 s. ISBN 8085943-63-8.

2.1.2 Systém řízení jakosti

Systém řízení jakosti lze definovat následovně: *Jde o soubor vzájemně souvisejících nebo působících prvků určený ke stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů pro oblast zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost.* Jednodušší definice by spíše zněla, že se jedná o řízení všech činností organizace, které mají určitý vliv na jakost.⁷

Lze také říci, že je to systémový přístup k řízení jakosti, který „umožňuje vedení podniku realizovat následující činnosti a potřeby:

- zajistit potřebné chování všech útvarů, které se přímo či nepřímo podílejí na tvorbě jakosti nového (či stávajícího) výrobku či služby na základě zjištěných potřeb zákazníků
- stanovit potřebné vlastnosti a úroveň těchto útvarů, aby byly zabezpečeny jejich potřebné činnosti⁸



Obr. 1: Kritické faktory úspěšnosti organizace (Zdroj: NENADÁL, J., a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-186-7)

⁷ Briš, P. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-312-9

⁸ FREHR, H.-U. *Total Quality Management*. Zlepšení kvality podnikání. Příručka vedoucích sil. 1. vydání. Brno: UNIS Publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-44617135-5.

2.1.3 Důvody zavádění jakosti

Řízení a zlepšování kvality má zásadní význam pro naše společnosti. Kvalitní výrobky pomáhají udržet stávající zákazníky, přilákat nové a celkově snížit rizika a náklady na výměnu či opravu nekvalitních výrobků. Důvody jsou rozděleny do těch nejdůležitějších bodů a to na konkurenci, zvyšující se nároky zákazníků, dodržování norem a zisk.

- Konkurence

Konkurenční výhoda pomůže společnosti udržet se na trhu. Z dlouhodobého pohledu ji pomůže zvyšovat výkonnost a zapříčiní růst společnosti. Strategie konkurenční výhody je často nazývána jako generická strategie, protože lze aplikovat na jakékoli odvětví a na jakýkoli výrobek. Máme v podstatě dvě možnosti, jak se na trhu odlišit. Můžeme se odlišit cenou nebo rozdílným či unikátním výrobkem. Strategie cenou je u nás někdy nazývána jako strategie nejnižších nákladů. Což ve skutečnosti není pravda, jen má daná společnost na výrobku nižší marži. U strategie cenou se čeká, že výrobek bude nejlevnější na trhu a přiláká tak nové zákazníky. Strategie odlišnosti je chápána tak, že výrobek musí být něčím unikátní nebo zaujmout něčím novým. Strategie zacílení je většinou zaměřena jen na určitý segment trhu a to buď variantou pomocí ceny nebo odlišnosti od ostatních například svou značkou nebo exkluzivitou.⁹

Tab. 1: Konkurenční výhoda (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurenční výhoda

	Cena	Unikátnost produktu
Široký cíl	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzký cíl	Strategie zacílení	

⁹ E. PORTER, Michael. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing industries and Competitors* . Published by AuthorHouse 2004. 248 s. ISBN 1-4184-5744-2

- Nároky zákazníků

Spotřebitelé díky snadnému přístupu k informacím řeší kvalitu mnohem intenzivněji, než tomu bylo dříve a je tak snadné si porovnat jednotlivé společnosti s konkurencí. Vnímání jakosti je už stejně tak důležité jako samotný produkt, výrobek nebo služba. Pokud je některá z nabízených věcí vnímána jako vyšší jakost má na trhu větší šanci.¹⁰

- Snižování nákladů

Špatná kvalita zvyšuje náklady. V případě, že není zaveden účinný systém kontroly kvality, mohou vznikat náklady na analýzu nevyhovujícího zboží, nebo služby, pro testování nekvalitních výrobků či náklady na přepracování. V některém případě je nutné zrušit celou výrobu vadných výrobků a vynaložit náklady na náhradní zboží. V krajních případech může dojít i k závažnějším případům, kdy se zákazníci přímo se společnostmi o jejich kvalitě soudí.¹¹

- Dodržování norem

Akreditace k uznávanému standardu kvality může mít zásadní význam pro zákazníky. Akreditované systémy řízení jakosti hrají klíčovou roli při plnění těchto norem. Akreditace může také pomoci získat nové zákazníky. Dodržování norem má také pozitivní vliv na audit. Pokud společnost při něm uspěje a obhájí si certifikaci, může ji využívat ve svém konkurenčním boji s ostatními společnostmi.

- Větší zisky

Jakost je úzce spjata s ekonomikou společnosti. Kvalitní výrobky a služby mohou být ohodnoceny větší cenou, než výrobky s nižší kvalitou a mohou tak generovat větší zisk. Další výhodou je i to, že zákazníci se často vracejí k výrobkům, se kterými jsou spokojeni, které nejsou poruchové a mají potřebnou kvalitu. Tento přístup může zaručit, že se o výrobku dozvědí noví zákazníci.

¹⁰ Bhat, S. K., Michael. *Total Quality Management: Text and Cases*. Himalaya Publishing House, 2010. 750 s. ISBN 978-8178662527

¹¹ Costs [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/quality-important-business-57470.html>

2.1.4 Zásady managementu jakosti

Soubor norem ISO řady 9001 se opírá o osm základních principů a tyto zásady jsou zároveň použitelné pro všechny typy organizací a to bez ohledu na jejich velikost či zaměření. Tyto principy by měly organizace aplikovat, pokud chtějí být v systému kvality úspěšné a jít vpřed.

- Zaměření na zákazníka

Podniky jsou závislé na svých zákaznících, bez nich by totiž nefungovaly. Zákazníci jsou právě ten článek celé organizace, ze kterého plynou pro společnost patřičné zisky. Zákazník by tedy měl stát na jednom z prvních míst žebříčků priorit dané společnosti. Je proto tedy nutné se na něj zaměřit a to především na jejich současné požadavky, také se zabývat tím, co mohou očekávat do budoucna, předcházet tím jejich nenaplněným očekáváním. Společnost by se neměla bát získávat o zákazníkovi důležité informace. Osobní kontakt často pomůže v navázání lepších pracovních vztahů. Důležitá je zákaznickova spokojenost. Tu je potřeba měřit, Každá společnost na to využívá své nástroje. Jedná se o různá dotazníková šetření, výzkumy a zpětné vazby.

- Vedení a řízení zaměstnanců

Vrcholové vedení a tím pádem i top management by měl jít příkladem svým zaměstnancům a tím i vytvářet vhodné pracovní podmínky, motivovat a stanovovat vize. Na jedné straně musí vytvářet přátelské prostředí, zohledňovat cíle ostatních, ale zároveň však musí mít určitou autoritu, kterou budou ostatní pracovníci uznávat. Zde je i důležitý faktor nabírání nových zaměstnanců. Pohovory i následný výběr by měla vézt zkušená osoba, která je k tomu přímo proškolená. Měl by být zvolený i dobrý soulad otázek jak již těch klasických tak i těch, které prověří specializaci a znalosti.¹²

- Zapojení zaměstnanců

Právě lidský faktor je jednou z nejdůležitějších hybných sil celé organizace a ovlivňuje tak kvalitu všech produktů. Společnosti by tak měly zapojovat všechny pracovníky vrcholovým

¹² Dvořáková Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. C.H.Beck., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

vedením do procesů neustálého zlepšování kvality a tím je i podporovat ve prospěch celé organizace. Pracovníci by z vlastní vůle měli usilovat o inovaci, vylepšení pracovních procesů a podporovat tím svého zaměstnavatele. Na tomto cíli je důležité hlavně vedení společnosti. V této části je podstatná motivace, protože spokojený zaměstnanec je schopný více zefektivnit svou práci, přicházet s novými nápady a být celkově prospěšný pro celou společnost. Zapojení všech zaměstnanců, využívání jejich potenciálu, jejich schopností k maximálnímu prospěchu organizace posunuje firmu kupředu, jelikož společné vytváření hodnot s výhledem na společný cíl organizace buduje vzájemnou důvěru mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci.¹³

- Procesní přístup

Procesem lze chápat jakoukoliv činnost, kterou organizace přeměňuje vstupy na výstupy. Aby bylo dosaženo efektivního fungování, je potřeba jednotlivé procesy vhodně propojit. Výstup jednoho procesu bývá často vstupem do procesu druhého. Procesy by měly být tak identifikovány, rozebrány a zefektivněny, aby tomu odpovídala i kvalita výstupu. Většina velkých organizací má přímo seznam všech procesů, které probíhají uvnitř a existuje k nim i příslušná dokumentace. S procesy, které probíhají, je nutné obeznámit všechny zaměstnance.

- Systémový přístup

K efektivnosti a účinnosti celé organizace slouží pochopení všech systémů. Jednotlivé systémy by měly být rozebrány a pochopeny, analyzovány společné souvislosti. Díky tomu může organizace lépe dosahovat svých cílů.

- Neustálé zlepšování

Cílem neustálého zlepšování je dosahování vyšší spokojenosti zákazníků a všech zainteresovaných stran. Je tedy nutné neustále provádět analýzy, kde je potřeba udělat další

¹³ PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.

kroky a na jakou část je potřeba se zaměřit. Odezva od všech zainteresovaných stran vede k tomu, že společnost může odhalovat své slabé stránky a neustále se tak zlepšovat.



Obr. 2: *Neustálé zlepšování systému management jakosti* (Zdroj: *Neustálé zlepšování* [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)

- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Rozhodování podniku se musí zakládat na pravdivých a jasných faktech. Je potřeba jednotlivé informace třídit a dosáhnout tak efektivního fungování celé organizace. Při aplikování této metody je vhodné daným informacím rozumět a vybrat správnou analýzu.

- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Tyto vztahy jsou prospěšné pro dvě strany a to jak pro stranu dodavatele tak i odběratele. Dobré vztahy jsou základem pro vzájemné hodnoty, které se tak můžou upevnit. Je dobré si ujasnit, co která strana pro druhou znamená a posilovat tím jejich pouto.

2.2 Implementace managementu jakosti

Řízení kvality je především snaha o neustálé zlepšování. Výsledkem jsou pak efektivní procesy a na konci pak snížené náklady a zvýšená produktivita. Schéma řízení kvality je velice obsáhlé a zahrnuje většinu firemních procesů.

2.2.1 Six Sigma

Nástroj Six Sigma byl poprvé představen v roce 1987 společností Motorola, která ho přizpůsobila svému modelu řízení. Tato technika je většinou společností nazývána jako filosofie. Je zaměřena na neustálé zlepšování a to pomocí potřeb zákazníků, analýzy procesů a pomocí metod měření.

Hlavním cílem nástroje Six Sigma je zaměření se na servis či produkt, aby byl poskytován co nejrychleji a co nejlevněji. Klade si tak důraz na větší zisk, efektivní využívání zdrojů, redukce podpůrných procesů a odstranění negativních jevů.¹⁴

Metodu Six Sigma lze aplikovat do všech oblastí bez ohledu na to, jak je společnost orientovaná. Stejně tak bez rozdílu, jakých zákazníků se týká. Je pouze nutné zapojit všechny zaměstnance a získat potřebnou podporu vrcholového vedení.

Nástroj je založen na cyklu zlepšování DMAIC, který je zaměřen na vyhledávání slabých míst a jejich následné odstraňování.



Obr. 3: DMAIC cyklus (Zdroj: DMAIC cyklus [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://iancos.wordpress.com/2013/01/03/dmaic/>)

¹⁴ SOLEIMANNEJED, Fred. *Six Sigma, Basic Steps & Implementation*. Himalaya Publishing House, 2010. 750 s. ISBN 978-8178662527

- **D - Define (definovat)** - v první fázi se definují cíle, získávají se informace, popisuje se stav, kterého má být dosaženo, určuje se tým pracovníků a je zde popis procesu, který má být zlepšen.
- **M - Measure (měřit)** – prokázat naplňování cílů je možné jen na základě předem definovaných měření a měřitelných ukazatelů.
- **A - Analyze (analyzovat)** - zjištěné informace je potřeba podrobně analyzovat a zjistit nedostatky, které je potřeba zlepšit. Základem je analýza příčin problémů, nedostatků, nespokojenosti apod. Zde je zjišťováno, zda je se řeší skutečný problém.
- **I - Improve (zlepšovat)** - základem zlepšení je odstranění skutečné příčiny. Nastavují se nové parametry procesu a jeho optimalizace. Vše se dělá pro zvýšení spokojenosti zákazníka ať externího nebo interního.
- **C - Control (řídit)** - Je-li problém úspěšně odstraněn nebo dosaženo zlepšení, je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému.¹⁵

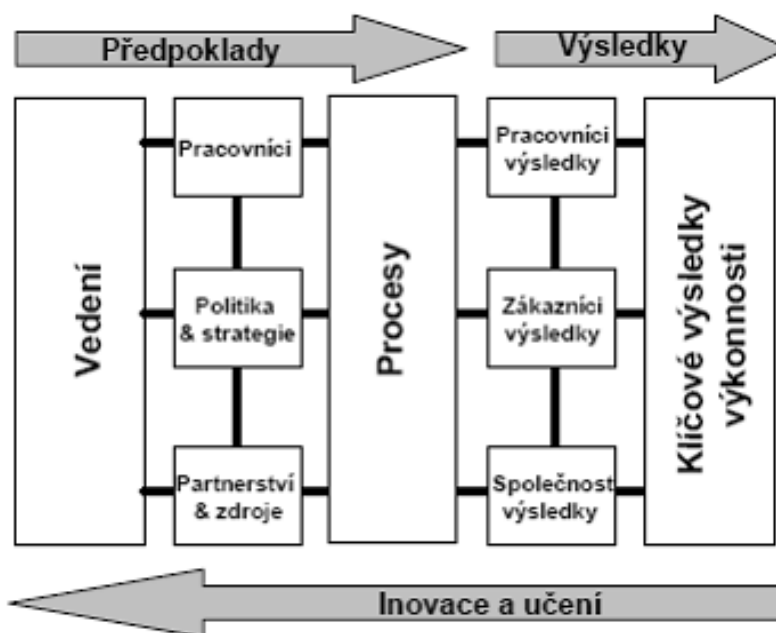
2.2.2 Model EFQM

Model EFQM byl prezentován v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management - EFQM). Do roku 1999 byl používán jako Evropský model TQM. Pomocí této metodiky je udělována cena EQA (European Quality Awards). Obdobně je tomu i u nás, kdy Česká společnost pro jakost uděluje ceny právě za jakost. Model EFQM má 9 základních a 32 dílčích kritérií. Prvních 5 kritérií se označuje jako „Nástroje a prostředky“ a dávají nám odpověď na otázku: „Jakým způsobem chceme výsledků dosáhnout?“, tedy jak má podnik postupovat. Další 4 kritéria označují „Výsledky“ a dávají nám odpověď na otázku: „Čeho jsme dosáhli?“, tzn., co už bylo ve společnosti splněno, čeho bylo dosaženo.

¹⁵ DMAIC cyklus [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>

Základní myšlenkou modelu EFQM jsou:

- a) Maximální spokojenost zákazníků
- b) Spokojenost vlastních zaměstnanců
- c) Respektování okolí podniku¹⁶



Obr. 4: Model EFQM (Zdroj: Model EFQM [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/model-excelence-efqm.html/>)

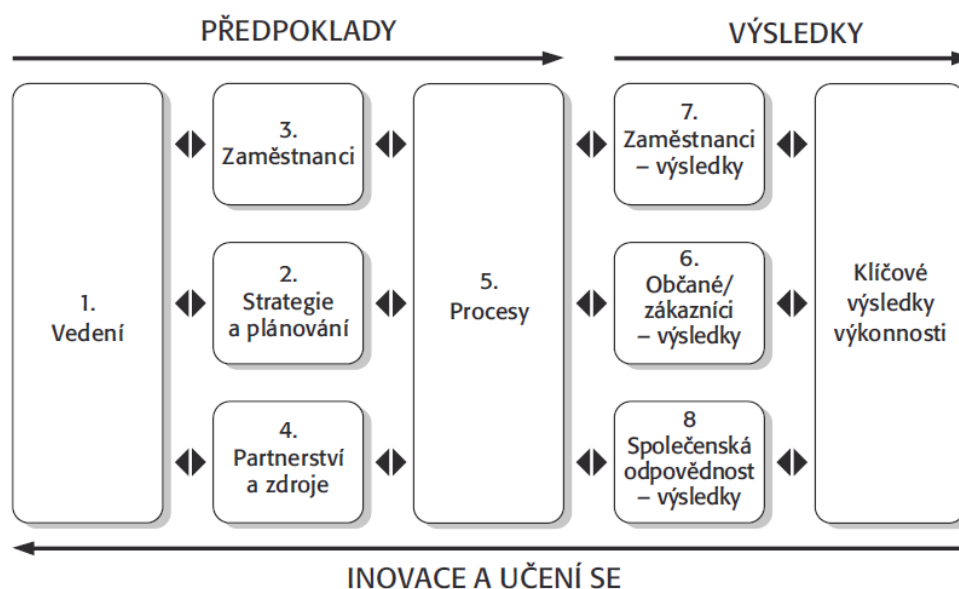
Sebehodnocení není v našich firmách často využíváno. Společnosti, které mají implementovány ISO standardy, využívají nejčastěji hodnocení podle interních auditů. Toto hodnocení však slouží jen k porovnání vybraných procesů. Oproti tomu sebehodnocení je komplexnější, protože nehodnotí procesy pouze podle normy, ale hodnotí či kontroluje procesy pro zlepšení ve všech činnostech. Jsou zde i postupy, které nejsou stanoveny přímo v normě, tudíž je tak firma často přehlídá. Systém je schopný najít i slabé stránky, na které

¹⁶ NENADÁL, J., a kol. Moderní management jakosti. 1. vydání. Praha:Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

se pak může firma v budoucnosti zaměřit. Je zde též důležité, aby samotné hodnocení prováděly všechny zainteresované strany, protože každý zná určitou část procesu.

2.2.3 Model CAF

Common Assessment Framework je z dalších nástrojů řízení kvality. Byl odvozen z modelu EFQM v roce 2000 Evropským institutem pro veřejnou správu a v současné době běží jeho již čtvrtá aktualizace. Model je založen na metodě sebehodnocení pomocí devíti kritérií. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků a zbylé čtyři se týkají dosahování samotných cílů. Mezi předpoklady patří jak řídit, jaké strategie uplatňovat, jak motivovat zaměstnance, jak budovat partnerství nebo jak budovat procesy. K dosahování cílů jsou zapotřebí výsledky, vlivy na společnost a životní prostředí a klíčových výsledků výkonnosti úřadu.¹⁷



Obr. 5: Model CAF (Zdroj: Model CAF [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.caf-kk.cz/cz/zakladni-informace-caf>)

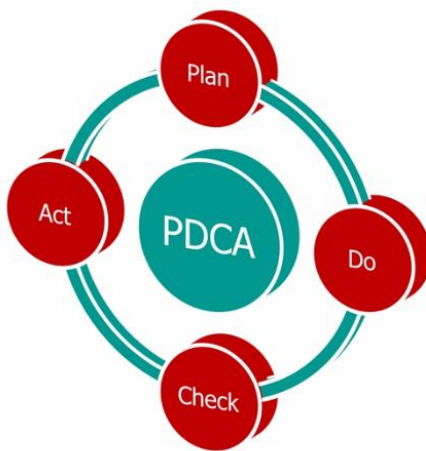
Sebehodnocení probíhá v týmu hodnotitelů, který je složen ze zaměstnanců dané společnosti. Výstupem je sebehodnotící zpráva, identifikující slabé, silné stránky

¹⁷ Metoda CAF [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>

společnosti a zároveň také příležitosti a hrozby, které mohou nastat. Číselný výstup pak snadno ukáže měřitelné jednotky a jakých pokroků tedy společnost dosáhla.

2.2.4 Cyklus PDCA

PDCA cyklus je metoda postupného zlepšování například výrobků, služeb či procesů a řadí se mezi základní požadavek ISO 9001. Proces zlepšování můžeme dělat buď pomocí preventivních opatření, nebo opatření k nápravě. Vždy je však lepší dělat preventivní opatření a předcházet tak větším škodám, nebo v horším případě i ztrátám. Zlepšování tak nemusí být chápáno jen z ekonomického hlediska, ale i z pohledu procesů, či spokojenosti koncového zákazníka.



Obr. 6: PDCA Cyklus (Zdroj: PDCA Cyklus [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25777n-workshopova-metoda-pri-zlepsovani-procesu>)

Význam jednotlivých fází cyklu PDCA

- **P - Plan (plánuj)** – sestavení plánu, co se bude zlepšovat
- **D - Do (konej)** – realizace plánu, zavedení do praxe
- **C - Check (ověř)** – monitorování, analýza, přezkoumání dat, zda podnik dosahuje vytyčených cílů

- **A - Act (reaguj)** – provedení opravných opatření, které reagují na výsledky a vedou ke zlepšení¹⁸

2.3 ISO Normy

ISO Normy 9000 vznikly za účelem organizací, aby mohly uplatňovat a organizovat efektivní systémy managementu jakosti.

International Organization for Standardization, což v překladu znamená Mezinárodní organizace pro normalizaci a využívá celosvětově zkratku ISO.

Tato organizaci má na starosti celkovou koordinaci, uspořádání a publikování nových norem.

Celkové množství již publikovaných norem je přes 16500 a jsou zde definovány speciální požadavky pro různá odvětví.

Normy, které definují jednotlivé požadavky na systémy řízení organizací, jsou pak rozděleny do jednotlivých skupin, které jsou aplikovatelné v každém odvětví. Jsou to například ISO 9001, ISO 20001 nebo ISO 27001,....)

2.3.1 Normy řady ISO 9000 a jejich vzájemný vztah

Normy této řady lze aplikovat do všech organizací bez ohledu na to, zda se jedná o výrobní podnik či podnik poskytující služby.

Tyto normy nejsou závazné, pouze doporučují. Závaznými se stávají ve chvíli, kdy společnost chce získat potřebnou certifikaci. Tehdy musí splnit všechny předpoklady, které norma ukládá.

Normy nezaručují větší spokojenost zákazníků, pokud společnost získá certifikaci. Získání certifikace však může být první krok, jak na trhu lépe uspět.

ČSN EN ISO 9000:2015 – Systém management kvality - popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti.

¹⁸ PDCA Cyklus [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

ČSN EN ISO 9001:2015 – Systém managementu jakosti - specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro organizace, které potřebují prokazovat, že jsou schopny poskytovat produkty splňující požadavky zákazníků a aplikovatelné požadavky předpisů a že usilují o zvyšování spokojenosti zákazníků.

ČSN EN ISO 9004:2010 - Systémy managementu jakosti – Norma poskytuje návod sloužící jako podpora dosahování trvale udržitelného úspěchu jakékoli organizace působící v neustále se měnícím prostředí.

ČSN EN ISO 9004:2010 - Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu¹⁹

2.3.2 ISO 9001

Vznik řízení kvality se počítá od 20. století, kdy vznikala současně se sériovou výrobou. Organizace si kladly často otázku, jak testovat kvalitu výrobků, aniž by se musel kontrolovat každý výrobek zvlášť. První náznaky normy se začaly objevovat po druhé světové válce. Systém se však lišil podle zemí a podle zaměření organizace. Samotná ISO norma vznikla ve Velké Británii.²⁰



Obr. 7: ISO Logo (Zdroj: ISO logo [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://seeklogo.com/free-vector-logos/iso>)

¹⁹ ISO Normy [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>

²⁰ ISO 9001 [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

Struktura ISO normy 9001 má jasně vymezené body a principy, které je potřeba dodržovat a splňovat, aby firma mohla získat certifikaci. Tato norma je vyvážená a tak ji mohou využívat různé typy odvětví a organizací. Existuje již 25 let se změnami pouze v detailech. Největší změna nastala pouze v oblasti marketingu.

Pomocí této normy si organizace snadno může nastavit procesy a tak zvýšit svoje tržby, tržní podíl a tím tak zvyšovat spokojenost zákazníků.

Zkvalitnění systému řízení, tedy zdokonalení organizační struktury - každá větší firma usiluje o to, aby zkvalitnila svůj servis, a k tomu slouží komunikace v organizační struktuře.

Dalšími důvody mohou být: uplatnění se na trzích evropské unie, schopnost konkurovat na domácích a světových trzích, snaha zdokonalit svůj systém kvality a minimalizovat opakované „auditování“ podobnými a různými zákazníky, zlepšení výkonnosti dodavatelů.²¹

V dnešní době je také vysoký tlak na snižování nákladů. Norma ISO 9001 může pomoci optimalizovat náklady a to v podobě úspor surovin, energii a nákladů na nekvalitní suroviny. Norma také může sloužit jako podpora pro rychle se měnící požadavky. Často pomáhá zefektivňovat nové trendy.

2.3.3 Struktura normy

V následující tabulce jsou detailněji rozebrány normy 9001:2008 a 9001:2015, kde je jejich přesný popis, jak jsou normy publikovány.

²¹ PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2

Tab. 2: Systém managementu kvality podle ČSN ISO 9001:2008 (Zdroj: vlastní zpracování)

Systém managementu kvality podle ČSN ISO 9001:2008	
0. Úvod 0.1 Obecně 0.2 procesní přístup 0.3 vztah k ISO 9004 0.4 kompatibilita s jinými systémy managementu	5. Odpovědnost managementu 5.1 Angažovanost a aktivita 5.2 Zaměření na zákazníka 5.3 Politika kvality 5.4 Plánování 5.4.1 Cíle kvality 5.4.2 Plánování systému managementu kvality 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace 5.5.1 Odpovědnost a pravomoc 5.5.2 Představitel managementu 5.5.3 Interní komunikace 5.6 Přezkoumání systému managementu 5.6.1 Obecně 5.6.2 Vstup pro přezkoumání 5.6.3 Výstup pro přezkoumání
1. Předmět 1.1 Obecně 1.2 Aplikace	6. Management zdrojů 6.1 Poskytování zdrojů 6.2 Lidské zdroje 6.2.1 Obecně 6.2.2 Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti 6.3 Infrastruktura 6.4 Pracovní prostředí
2. Citované normativní dokumenty	7. Realizace produktu 7.1 Plánování realizace produktu 7.2 Procesy týkající se zákazníka 7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu 7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu 7.2.3 Komunikace se zákazníkem 7.3 Návrh a vývoj 7.3.1 Plánování návrhu a vývoje 7.3.2 Vstupy pro návrh a vývoj 7.3.3 Výstupy z návrhu a vývoje 7.3.4 Přezkoumání návrhu a vývoje 7.3.5 Ověřování návrhu a vývoje 7.3.6 Validace návrhu a vývoje 7.3.7 Řízení změn návrhu a vývoje 7.4 Nákup 7.4.1 proces nákupu 7.4.2 Informace pro nákup 7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu 7.5 Výroba a poskytování služeb 7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb 7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb
3. Termíny a definice	8. Měření, analýza a zlepšování 8.1 Obecně 8.2 Monitorování a měření 8.2.1 Spokojenost zákazníka 8.2.2 Interní audit 8.2.3 Monitorování a měření procesů 8.2.4 Monitorování a měření produktu 8.3 Řízení neshodného produktu 8.4 Analýza dat 8.5 Zlepšování 8.5.1 Neustálé zlepšování 8.5.2 Nápravná opatření 8.5.3 Preventivní opatření
4. Systém managementu kvality 4.1 Všeobecné podmínky 4.2 Požadavky na dokumentaci 4.2.1 Obecně 4.2.2 Příručka kvality 4.2.3 Řízení dokumentů 4.2.4 Řízení záznamů	

Tab. 3: Systém managementu kvality podle ČSN ISO 9001:2008 (Zdroj: vlastní zpracování)

Systém managementu kvality podle ČSN ISO 9001:2015	
0. Úvod 0.1 Obecně 0.2 Normy ISO pro management kvality 0.3 Procesní přístup 0.4 Cyklus PDCA 0.5 Uvažování na základě rizik 0.6 Kompatibilita s jinými normami systému managementu	6. Plánování 6.1 Opatření zaměřená na rizika a příležitosti 6.2 Cíle a plánování k jejich dosažení
1. Předmět normy	7. Podpora 7.1 Zdroje 7.1.1 Obecně 7.1.2 Lidé 7.1.3 Infrastruktura 7.1.4 Prostředí pro fungování procesů 7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření 7.1.6 Znalosti organizace 7.2 Komentence 7.3 Povědomí 7.4 Komunikace 7.5 Dokumentované informace 7.5.1 Obecně 7.5.2 Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací 7.5.3 Řízení dokumentovaných informací
2. Citované dokumenty	8. Provoz 8.1 Plánování a řízení provozu 8.2 Požadavky na produkty a služby 8.2.1 komunikace se zákazníky 8.2.2 Určování požadavků na produkty a služby 8.2.3 Přezkoumání požadavků na produkty a služby 8.2.4 Změny požadavků na produkty a služby 8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb 8.3.1 Obecně 8.3.2 Plánování návrhu a vývoje 8.3.3 Vstupy pro návrh a vývoj 8.3.4 Způsoby řízení návrhu a vývoje 8.3.5 Výstupy z návrhu a vývoje 8.3.6 Změny návrhu a vývoje 8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb 8.4.1 Obecně 8.4.2 Typ a rozsah řízení 8.4.3 Informace pro externí poskytovatele 8.5 Výroba a poskytování služeb 8.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb 8.5.2 Identifikace a sledovatelnost
3. Termíny a definice	9. Hodnocení výkonnosti 9.1 Monitorování, měření, analýza a hodnocení 9.1.1 Obecně 9.1.2 Spokojenost zákazníka 9.1.3 Analýza a hodnocení 9.2 Interní audit 9.3 Přezkoumání systému managementu 9.3.1 Obecně 9.3.2 Vstupy pro přezkoumání systému managementu 9.3.3 Výstupy z přezkoumání systému managementu
4. Kontext organizace 4.1 porozumění organizaci a jejímu kontextu 4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran 4.3 Stanovení rozsahu systému managementu 4.4 Systém managementu	10. Zlepšování 10.1 Neshody a nápravná opatření 10.2 Neustálé zlepšování
5. Vůdčí role 5.1 Vůdčí role a závazek 5.1.1 Obecně 5.1.2 Zaměření na zákazníka 5.2 Politika 5.2.1 Vytvoření politiky kvality 5.2.2 komunikování politiky kvality 5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci	

Úvodní kapitola je pouze informační a zahrnuje představení normy.

Kapitola číslo jedna má název **Předmět normy**. Jsou zde vyspecifikovány požadavky na systém managementu jakosti ve společnosti. Zaměřuje se především na to, jak nastavit produkty a služby, aby byl koncový zákazník, co nejvíce spokojen. Nová norma v této kapitole nepřináší velké změny. Ty se týkají především struktury. Je přesunuta kapitola 1.2, která je nově v kapitole 4.3. Další nepatrná změna je pouze ve stanovení produktu a služby.

Třetí kapitola je pojmenována jako **Termíny a definice**. Specifikuje a podrobněji vysvětluje pojmy, které jsou obsažené v celé normě. Stará norma tyto definice neuváděla, odkazovala se pouze na normu starší 9001:2005. V nové normě je tak uvedeno 69 termínů a jejich definic.

Čtvrtý oddíl je do nové normy přidán a nazývá se **Kontext organizace**. Nový koncept se vztahuje k podmínkám ovlivňujícím provoz organizace (mj. právní požadavky a požadavky předpisů, požadavky vlastníků, požadavky dozorových orgánů ...). Předchozí norma se tak věnovala pouze zákazníkům, jakožto osobám mající zvláštní požadavky. Nově se společnost musí zaměřit na všechny zainteresované strany, které jsou pro ni relevantní. Jsou to například dozorové orgány, společníci, vrcholové vedení atd. Předmět certifikace byl dříve uváděn v příručce kvality. Příručka kvality už není povinný dokument QMS, avšak musí být stanoven rozsah oblasti, pro kterou bude organizace certifikována (tj. popsat vyráběné produkty a poskytované služby). Pojem „výjimka“ byl nahrazen „aplikovatelností požadavku“.

Pátou kapitolou je popsáno **Vedení**. Hlavním rozdílem je požadavek na vyšší zapojení vrcholového vedení a jeho odpovědnost za zavedení a udržování efektivního systému managementu kvality. Důraz se tak přesunul ze zajištění kvality řízení do „zapojení osob“. Odpovědnosti a pravomoci jsou rozšířeny o role, byl vypuštěn požadavek na jmenování představitele managementu.

Šestý oddíl se nově jmenuje **Plánování**. Zvažování rizik v rámci procesu plánování se objevuje v normě pro management systému kvality poprvé, zatímco u ostatních norem pro systémy managementu (např. environmentálního (životního prostředí) nebo bezpečnosti

informací) byla analýza rizik výchozím krokem plánovacího procesu. Pod tento oddíl také spadají cíle kvality a plánování, jak jich dosáhnout. Řada vedoucích pracovníků vnímá cíle jako slohové cvičení manažera kvality a o cílech kvality se dozvídají jednou ročně v rámci přezkoumání systému kvality. Politika a navazující cíle se netýkají pouze vedení organizace, musí být plněny v celé společnosti. Ověřuje se, zdali jsou cíle konkrétní, měřitelné či dosažitelné a zda společnost poskytla osobám odpovědným za jejich plnění zdroje.

Sedmý oddíl popisuje **Podporu**. Společnost musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro udržování a zlepšování QMS, zdroje zahrnují lidi, infrastrukturu, prostředí pro fungování procesů, zdroje pro monitorování a měření a znalosti organizace. Další částí je podpora kvalitního prostředí. Požadavek se týká zajištění vhodného pracovního prostředí v provozu; kromě vhodného výrobního zázemí se více zaměřuje i na prostředí při poskytování služeb. Rozšíření se týká zohlednění sociálních faktorů – nastavení firemní kultury a osobních faktorů – zvládání únavy, stresu či emocí. Zcela nový požadavek se týká znalostí, kterými musí organizace disponovat, aby byla schopna poskytnout produkt nebo službu.

Osmá část je pojmenována jako **Provoz**. Tato kapitola není zcela nová, došlo pouze ke změně struktury a popisu. Stejně jako stará norma klade důraz na plánování procesů potřebných pro realizaci produktů a služeb. Nový koncept klade důraz na optimální řešení těchto procesů.

Předposlední a devátá kapitola je pojmenována jako **Hodnocení výkonnosti**. Společnost musí monitorovat a měřit. K monitorování patří i spokojenost zákazníka. Příklady monitorování vnímání zákazníka mohou zahrnovat průzkumy u zákazníka, zpětnou vazbu od zákazníka o dodaných produktech a poskytnutých službách, setkání se zákazníky, analýzu podílu na trhu, pochvaly, záruční reklamace a zprávy od obchodních zástupců. Více pozornosti je věnováno identifikaci potřeb změn systému managementu kvality, pokud to vyplývá z přezkoumání efektivnosti přijatých opatření.

Poslední kapitola se jmenuje **Zlepšování**. Byl vypuštěn požadavek na dokumentovaný postup k řízení opatření. Pokud bylo vypracováno nápravné opatření, organizace má

zvažovat, zda je možno aplikovat další aktivity zabráňující opakovanému výskytu podobné neshody v budoucnosti. Organizace má určit, co je kořenovou příčinou neshody a následně zvážit, zda musí eliminovat vznik podobných problémů.

2.4 Zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001

Zavádění nových norem do firmy má stanovený postup, který je potřeba dodržovat, má-li se norma aplikovat přesně a bez chyb. Postup můžeme rozdělit do čtyř fází.

Etapa I – přípravná fáze

- Získat potvrzení od vrcholného managementu
- Sestavit řídicí tým, bude odpovědný za plánování, implementování a komunikaci
- Vyskolit základní tým – zajistit školení, semináře
- Zahájit interní kontrolu kvality
- Zajistit od certifikačního orgánu důležitá fakta o získání certifikace

Etapa II – příprava na samotnou certifikaci

- Dokumentace současných procesů a pracovních postupů
- Určit oblasti, které je potřeba zlepšit
- Zavést zlepšené postupy do vybraných oblastí
- Vypracovat příručku kvality
- Oslovit certifikační orgán o ohodnocení příručky kvality
- Před-certifikační posouzení procesů
- Opravit chybné procesy
- Generální zkouška auditu, školení personálu

Etapa III – certifikační audit

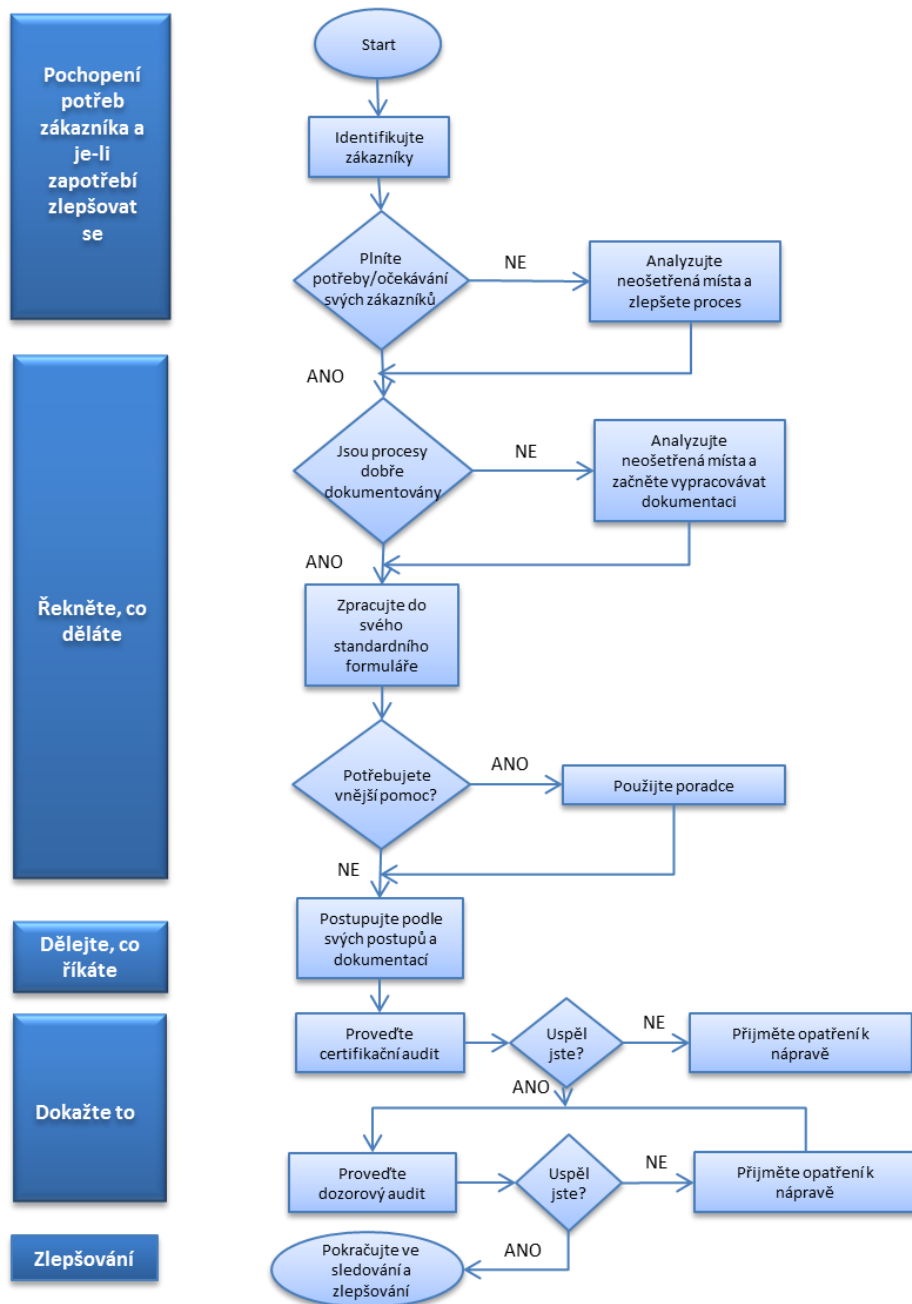
- Certifikační orgán, provede audit, zjistí se neshody
- Řešení neshod
- Předložit k přezkoumání opatření k nápravě, která se budou realizovat
- Vystavení certifikátu

Fáze IV – pokračování v certifikaci s dozorovými audity

- Zajišťovat stálé postupy kvality, aby v budoucnu nenastala neshoda
- Pokračovat ve zlepšování
- Uvědomovat certifikační orgán o případných změnách²²

²² PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2

Další doporučení při zavádění normy ISO 9001 jsou popsána v následujícím diagramu:



Obr. 8: Zavádění ISO 9001 (Zdroj: PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. *Průručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.)

2.4.1 Přezkoumání v systémech řízení kvality

ISO standard definuje přezkoumání: „*činnost prováděná k určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu přezkoumání k dosažení stanovených cílů*“

2.4.2 Audit

ISO norma audit definuje jako *systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria*. Audity se obvykle dělí na externí a interní.

- Interní audit – jsou to audity, které pomáhají organizaci v přípravě na audit externí, ale slouží i jako nástroj neustálého zlepšování během roku. Dalším úkolem těchto auditů je odhalovat slabá místa a najít tak vhodná řešení, jak je omezit. Interní audit vede osoba přímo z organizace, která k tomu má příslušné oprávnění.
- Externí audity – jsou takové audity, kterým se všeobecně říká audity druhé nebo třetí strany. Auditům „druhé strany“ se říká tehdy, pokud je provádí strana, která je nějakým způsobem zainteresovaná. Nejčastěji to bývají investoři nebo zákazníci, pro které firma pracuje. Slouží k tomu, aby si samotná strana prověřila, zda organizace splňuje stanovené normy. Auditem třetí strany je označován typ, kdy audit provádí nezávislá auditorská organizace, která nabízí certifikaci ISO. Pokud organizace certifikaci získá, stane se tak na trhu atraktivnější a přitáhne další potencionální partnery, pro které je kvalita důležitá. Může zároveň uspět v konkurenčním boji a být tak krok napřed před ostatními.

Cílem každého auditu je zjišťování faktů nejen chyb, které v minulosti nastaly nebo které se stále dějí. Cíle auditů lze vyložit následovně:

- zjistit, zda dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, procesy, výrobky nebo služby či pracovníci odpovídají požadavkům příslušných norem či směrnic;
- ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem stále a za všech okolností;

- ověřit, zda implementace systému jakosti je účinná, tzn., zda systém jakosti plní svůj základní cíl - vytvoření podmínek pro splnění požadavků zákazníka;
- poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod doložených objektivními důkazy;
- podat návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení.²³

Nástroje auditu

Tabulky a formuláře – používají se k rychlému zápisu nejčastěji čísel a různých posloupností. Každá tabulka by měla mít určitou formu, co se týče obsahu a vlastních náležitostí. Stejně tak by měly obsahovat jméno pracovníka a čas. Tabulky by měly být přehledné a snadno čitelné.

Vývojový diagram – slouží jako základní nástroj auditu. Obvykle bývá součástí směrnic, příruček. Slouží ke znázornění procesů, které se mohou různě prolínat a větvit. Auditorům tak pomohou lépe pochopit procesy uvnitř organizace, které bývají nejednoduché.

Kontrolní seznamy – soubor otázek, jež jsou za sebou logicky uspořádané, aby prověřily celou auditovanou oblast. Slouží jako návod pro auditory, čeho se mají v průběhu auditu držet a na co se zaměřit.

Paretův diagram – často je používán u analýz jednotlivých procesů. Je postavený na Paretově principu, který říká, že 80% následků je způsobeno pouhými 20% příčin. Díky tomuto vztahu se tak organizace může zaměřit na příčiny, které mají na ostatní procesy negativní vliv.

Diagram příčin a následků – často označován jako Ishikavův diagram. Cílem je analyzovat všechny možné příčiny, které vedou k určité neshodě nebo negativnímu výsledku. Celý diagram je rozdělen do několika skupin podle toho, čeho se příčiny konkrétně týkají. Můžou to být lidé nebo samotná výroba.

²³ NENADÁL J., NOSKIEVIČOVÁ D., PLURA J., TOŠENOVSKÝ J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8

Bodový diagram – rychle určí dvě činnosti, které jsou na sobě závislé. Vzájemné shodné body se nanášejí na souřadnice, které nám v závěru ukáží závislost těchto dvou veličin.

Histogram – slouží ke grafickému přehledu číselných hodnot o jedné veličině. Zjednodušuje složité tabulky tak, že vybere veličinu, která se vyskytuje nejvíce. Získané hodnoty seřadí od největší po nejmenší a vznikne tak přehled nejčastějších jevů.²⁴

Pokud jsou během auditu nalezeny nesrovnalosti, které brání tomu, aby audit proběhl bez nálezů, vystaví auditor Zprávu o neshodě, která musí být zaevidována.

Fáze auditu – jsou rozvrženy tak, aby každá prováděná činnost systematicky navazovala na druhou. Každá akce vyžaduje určitý čas a přípravu. Fáze auditu se nejčastěji uvádějí tři viz. tabulka „Tab.1“ níže. Prvním krokem je *přípravná fáze*, kdy je jmenován vedoucí auditovacího týmu. Dále se zde stanovují cíle a předmět samotného auditu. Je potřeba si zde uvědomit, že audit není jen samotný čas, kdy auditor klade otázky, ale především dlouhá fáze před samotným auditem, kdy probíhají důležité přípravy, aby se žádná oblast nepodcenila. Další fází je zde samotný *audit*, kdy probíhá sběr všech důležitých dokumentů. Auditori zde mohou využívat check-listů, které slouží auditorům jako seznam otázek pro dané oblasti a mohou si sem také zaznamenávat své poznatky a data během probíhajícího auditu. Auditor nemusí audit provádět jen na jednom místě, ale může navštívit i různá oddělení a provádět tak důkladnější kontroly. Součástí této fáze je i zahajovací a závěrečné jednání, kdy se auditor potká s vrcholovým vedením a na závěr jim přednese také svoji závěrečnou zprávu. Důležitá je i fáze po samotném auditu, kdy společnost nesmí zůstat jen stagnovat na místě, ale musí zapracovat na akcích, které se v průběhu auditu nepovedly a hlavně pokračovat v nastavených pravidlech, které se vždy mohou zlepšovat. Pro přípravnou fázi mohou společnosti pomoci následující otázky, které mohou zodpovědět jak manažeři, tak i zaměstnanci.

²⁴ VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

Manažeri:

1. Jaký servis poskytujete?
2. Znáte QMS? Dokážete určit vaše oblasti, a jak je měříte?
3. Jak zjišťujete požadavky vašich zákazníků?
4. Jak si vedete dokumentaci?
5. Jakým způsobem měříte a jak často tento postup měníte?
6. Existují nějaké projekty nebo služby, u kterých jste zaznamenali zlepšení?
7. Jak zajišťujete školení pro své zaměstnance?
8. Jak hodnotíte kompetence svých zaměstnanců?
9. Jak si vedete záznamy o školeních a schopnostech svých zaměstnanců?

Zaměstnanci?

1. Co děláte a jakým způsobem?
2. Víte, kde je to zdokumentováno?
3. Jak jste byli vyškoleni pro svou práci?
4. Jak víte, že procesy, které používáte, jsou správné?
5. Znáte QMS?
6. Co děláte, když se vyskytnou problémy?
7. Jak sledujete své problémy?
8. Jak sledujete nápravná opatření?
9. Víte, zda někdo kontroluje nápravné akce a zda jsou efektivní?

Tab. 4: Fáze auditu (Upraveno dle NENADÁL J. a kol. *Moderní systémy řízení kvality*, Quality Management. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-071-6)

Fáze auditu		
Přípravná fáze	• Získávání informací o auditu	Fáze před auditem
	• Prostudování všech informací	
	• Oznámení datum návštěvy	
	• Stanovení členů týmu	
	• Zpracování příprav	
	• Zpracování programu	
Realizace auditu	• Vstupní jednání	Průběh samotného auditu
	• Sběr informací	
	• Porovnání získaných informací se standardem	
	• Protokol o auditu	
Závěrečná fáze	• Kontrola	Fáze po auditu
	• Nápravná opatření	

Požadavky na auditora na odbornou způsobilost jsou stanoveny v normě ISO 19011. Auditor musí mít minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, pětiletou praxi - z toho minimálně 2 roky působit v oblasti managementu kvality. Jak již bylo zmíněno, auditor musí být objektivní, pečlivý a nestranný. Zároveň nikdy neprovede audit své vlastní práce. Každý auditor musí přesně znát systémy managementu, které bude hodnotit, stejně tak i metody a příslušné postupy k jejich hodnocení.²⁵

²⁵ NENADÁL, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

2.4.3 Sebehodnocení

V současné době stále rostou nároky na management jakosti. Je proto nezbytné neustále zlepšovat jakost ve společnostech a být tak o krok napřed před svou konkurencí. Někdy se můžeme setkat s modelem TQM, který je již vysvětlený v předchozí kapitole. TQM model však není tolik rozšířený a hodnocení výsledků není tolik obsáhlé. Pro nejpoužívanější metodu sebehodnocení slouží evropský model EFQM.

- Princip pravdy

Základem úspěchu realizace sebehodnocení je upřímné a zcela objektivní jednání všech zainteresovaných osob. Všechna proběhlá měření a z nich pak vytvořené závěry by měly být vyhodnoceny nestranně a objektivně. Je i důležitá podpora vrcholového vedení, které třeba bude muset snést kritiku a možná i nepříznivé výsledky.

- Princip komplexnosti

Proces musí zasáhnout všechny činnosti ve společnosti. Nerozlišují se zde činnosti, které nemusí být pro hodnocení podstatné, ale pro hodnocení musejí být použity všechny.

- Princip týmové práce

Proces sebehodnocení by měl být pojmut jako týmová práce. Práce v týmu vylučuje subjektivní hodnocení a celkově působí komplexněji. Týmová práce má i další výhody a to například to, že pracovníci si mezi sebou mohou sdílet své názory a rozšiřují si tak své znalosti.

- Princip podpory vrcholového vedení

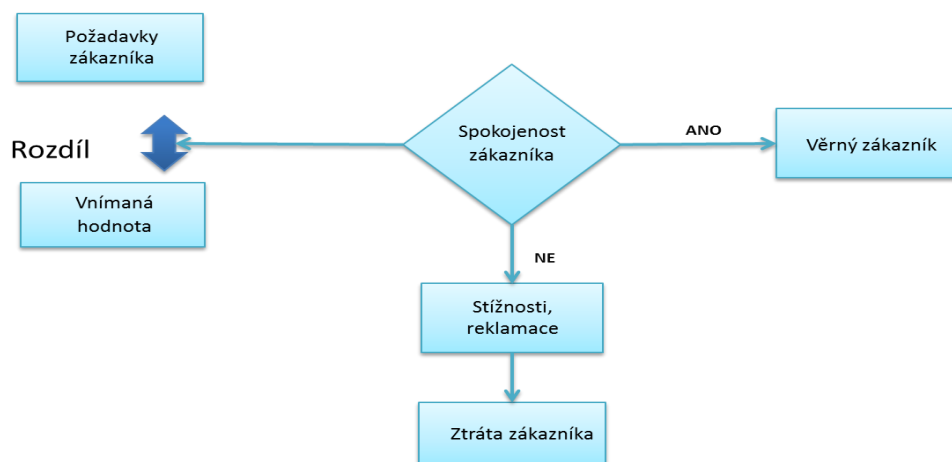
Ochota a podílení se na sebehodnocení by měly vznikat už ve vrcholovém vedení. Jeho podpora je důležitá během celé realizace při sestavování týmu posuzovatelů, při poskytování zdrojů, při průběhu sebehodnocení, tak i v samotném závěru, kdy je potřeba přijmout výsledky.

- Princip uplatňování externích pohledů na organizaci

Jedním z nejdůležitějších kritérií jsou požadavky, které má na společnost, zákazník a ostatní zainteresované strany. Proto by společnost své potřeby měla řadit až za potřeby, které přichází z venku. Je zde proto důležitá objektivita, protože zaměstnanci snadno sklouznou k tomu, že řadí své požadavky do popředí, což v principu sebehodnocení není možné.²⁶

2.4.4 Spokojenost zákazníků

Jeden z požadavků ke slnění kvality je, měřit spokojenost zákazníků. Společnost by měla nejen měřit, ale především analyzovat s pomocí statistických nebo matematických metod a na základě těchto analýz učinit potřebné kroky. K tomuto účelu může využít jak externí organizace, tak některé své zaměstnance. Spokojenost zákazníků je souhrn jeho pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu.²⁷



Obr. 9: *Spokojenost zákazníka* (Zdroj: *Spokojenost zákazníka* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>)

²⁶ NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0

²⁷ *Spokojenost zákazníků* [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>

2.4.5 Přezkoumání systému vedením

Přezkoumání systému managementu je samostatná část v normách řady ISO 9000, který musí být dodržován. Vedení společnosti by tak tuto část mělo brát zodpovědně a ne pouze jako nezbytnou formalitu procesu. Vedení tak nese veškerou odpovědnost a dává tím ostatním najevo, že normy dodržuje. Ve společnosti platí, že vedení jde příkladem svým zaměstnancům a motivuje je. Proto je zde důležité, aby samo ukazovalo a dodržovalo kvalitu a šířilo jí do dalších řad.

ISO normy 9000 definují vstupy a výstupy tohoto procesu. Vstupy pro přezkoumání jsou stanoveny v následující tabulce.

Tab. 5: Přeměna vstupů na výstupy (Zdroj: vlastní zpracování)

Vstupy	Výstupy
• Výsledky auditů	• Potřeby zdrojů
• Výsledky měření spokojenosti zákazníka a dalších zainteresovaných stran	• Zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti a procesů
• Stav preventivních opatření a stav opatření k nápravě	• Zlepšování produktu
• Výsledky procesů sebehodnocení	
• Výsledky měření postavení na trhu, konkurenčního porovnávání, výkonnosti	
• Výsledky výkonnosti procesů	

3 Analýza problému a současné situace

V této části je zobrazena společnost, jak funguje v současném stavu a to před zavedením nové normy ISO 9001:2015. V kapitole je představena společnost, její historie, procesy, obor činnosti, dokumentace a mnoho dalšího. Dále je pozornost věnována spíše těm částem, které se s příchodem nové normy budou měnit.

3.1 O společnosti

Společnost se zaměřuje na poskytování IT služeb do celého světa. Funguje na způsobu outsourcingu, kdy dělá IT servis pro své zákazníky. Ti pochází téměř z celého světa, avšak největší koncentrace zákazníků je z Evropy. Je to dáno především tím, že většina je v Evropské unii a tak se mohou řídit podle evropského práva. Mezi největší zákazníky, patří banky, pojišťovny, automobilové průmysly, zákazníci z potravinářského průmyslu apod. Obor činností je tak velice rozsáhlý a nabízí velké množství IT služeb. Ty jsou rozděleny podle celků v následující tabulce.

Každý zákazník má také své určité restrikce, které je potřeba dodržovat, pokud bude servis probíhat z Brna. Mezi restrikce spadá dnes velmi diskutovaná oblast a tou je ochrana osobních údajů zaměstnanců. Při takovém počtu zaměstnanců musí mít společnost vyvinutý jasný proces, co a za jakých podmínek je může se zákazníkem sdílet. Na ochranu osobních údajů je vytvořena i speciální databáze, kde jsou popsány jednotlivé speciální požadavky zákazníků na poskytnutí osobních údajů, které jsou schválené lokálním právníkem. Mezi další restrikce se řadí i fakt, že se jedná o americkou společnost a servis tak nemůže být poskytován do několika států, na které platí embargo.

Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1880 jako akciová společnost. Od 15. 6. 1900 je jednou z největších společností v oboru informačních technologií. Mezi její hlavní činnosti patří výroba, prodej počítačového softwaru, hardwaru a mnoho jiných služeb. Společnost v České republice vzniklo v roce 1942 v Praze, tím se tak bývalé Československo stalo šestou zemí, kde tato společnost obchodovala. Pobočka však neměla dlouhého trvání a v roce 1946 se zrušila kvůli znárodnování. Zpět do Čech se společnost začala vracet znovu

až v 60. letech. Vznikla zde pouze regionální pobočka, která měla své hlavní sídlo ve Vídni. Po sametové revoluci se opět usilovalo o to, aby se zde pobočka znovu otevřela. V roce 1992 v Praze vznikla pobočka nová, která však fungovala společně i pro Slovensko. O dva roky později se Slovensko odtrhlo a Česká republika tak měla svou vlastní.

Hlavní sídlo společnosti sídlí v Americe přímo v New Yorku, kde také sedí nejvyšší vedení společnosti. Se svým majetkem a počtem zaměstnanců patří mezi největší společnosti na světě.

3.2 Celkový popis současného vztahu

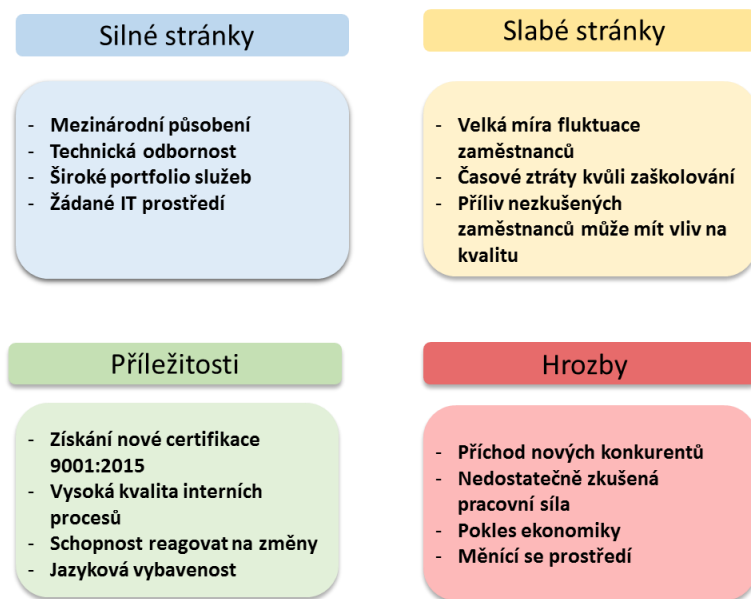
Společnost se o kvalitu zajímá již dlouhá léta. První ISO certifikaci 9001 dostala již v roce 2000, čímž byl oficiálně zaveden systém řízení jakosti. V současné době má certifikaci ISO 9001:2008 a připravuje se na novou normu ISO 9001:2015.

Řízení je pravidelně aktualizováno, aby splňovalo požadavky s měnící se normou a se změnami, které se dějí uvnitř. Celkový servis je orientovaný především na zákazníka, aby mu přinášel co nejkvalitnější služby. Nedílnou součástí celé společnosti jsou i správně nastavené interní procesy. Každý rok probíhá i kontrola jakosti pomocí auditů, z kterých společnost může dále čerpat a zaměřovat se tak na své nedostatky.

Ve společnosti nebyl zřízen přímo určený tým, který by se jakostí detailněji zabíral. Je zde pouze určen specialista pro jakost, který vede veškeré interní audity a dohlíží na to, aby byla jakost dodržována a především, aby byly dodrženy veškeré nápravné akce, které z auditů vyplývají. Specialista také dohlíží na to, aby byl správně implementován systém managementu jakosti ve společnosti. Schvaluje tak příručky pro manažery, aby bylo zajištěno, že jsou správné.

Vybraná společnost se nezaměřuje jen na řízení kvality, ale i na další dvě normy, které jsou každoročně auditovány a to normu 20001 a 27001.

Současná situace ve společnosti je znázorněna ve SWOT analýze v následujícím obrázku.



Obr. 10: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi nejsilnější stránky (**Strengths**) patří její mezinárodní působení. To umožňuje, aby získávala stále nové zákazníky a dostala se tak více do povědomí a neohrozila jí nová konkurence na trhu. Další silné stránky jsou spolu úzce propojeny. V dnešní době automatizace se IT prostředí dostává více do popředí a je každým dnem žádanější. Společnost je tak úspěšná díky svému portfoliu služeb, které je schopna nabízet. S IT prostředím souvisí i technická odbornost, bez něj by společnost nikdy nemohla uspět. Slabé stránky (**Weaknesses**) se týkají především personální sekce. Společnost zaměstnává velké množství pracovníků, kteří se neustále přesouvají v rámci týmů, ale i každý měsíc velké procento zaměstnanců přijde a odejde. To má za následek fakt, že vznikají velké časové ztráty způsobené zaškolováním a hledáním nových pracovních sil. Příležitostí (**Opportunities**), které může v budoucnosti využít je nová ISO certifikace, kterou může získat. Dále pak možnost využívat své interní procesy, které jsou již dobře nastaveny a

uplatňuje je tak během celé řady auditů. S mezinárodním prostředím tak souvisí i jazyková vybavenost. Společnost se může zaměřit i na světové trhy. Hlavní hrozbou (**Threats**) může být příliv nových konkurentů, proto je potřeba se neustále zdokonalovat a využívat své silné stránky. Jsou zde i faktory, které společnost nemůže ovlivnit předem - jako pokles ekonomiky, který může zapříčinit, že ostatní společnosti nebudou dávat svůj servis třetím stranám, ale budou si ho zpracovávat na vlastní půdě.

3.3 Nástroje k zlepšování kvality

Testování – vzniklo jako interní proces ke zlepšování kvality jednotlivých procesů. Probíhá čtvrtletně a vede ho pracovník společnosti. Testování jsou podrobeny různé oblasti společnosti. Základní oblastí je testování nástupu a odchodu, další oblastí je ochrana osobních údajů zaměstnanců a poslední oblastí je testování nově vzniklých míst a s tím spojené dokumentace. Testování probíhá v několika fázích, které jsou také detailně popsány v procesu.

První fází je výběr manažerů, kteří budou podrobeni testu. Výběh je náhodný, manažer však nesmí být testovaný vícekrát za rok. Dalším krokem je informování vybraných manažerů, aby poskytli potřebnou evidenci. Evidence při nástupu musí obsahovat záznamy o tom, že přístupy a další kroky s tím spojené byly vytvořeny a je k nim možné doložit evidenci. Evidencí při odchodu musí být dokumentace o tom, že všechny přístupy zaměstnance byly smazány. Pokud se testuje oblast ochrany osobních údajů, je potřeba, aby na oddělení personalistik byl potřebný dokument o tom, že zaměstnanec souhlasí se zpracováním osobních údajů.

Druhá fáze testování zahrnuje sbírání všech materiálů a evidencí. Probíhá zde také komunikace s ostatními společnostmi, kdy se diskutují jednotlivé kroky a problémy.

Třetí fáze je porovnávání skutečností, které se odchýlily od normálu. Jsou zde zjištěny různé nesrovnalosti, chybějící evidence atd.

Čtvrtá fáze v sobě zahrnuje informování manažerů o výsledku testování, zda bylo úspěšné či nikoli. Pokud se u některého manažera objevily nesrovnalosti, je potřeba ho informovat o akcích, které z toho plynou. Na nápravnou akci se vytvoří plán akcí, který obsahuje datum,

do kterého musí být akce hotové. V plánu je třeba také zahrnout kroky, jak v budoucnu předcházet těmto nesrovnalostem.

Pátou fází je kontrola všech akcí, které se během testování uskutečnily. Jsou zde schůzky s jednotlivými manažery a řešení nápravných akcí.

Šestou a poslední akcí je uložení celé evidence z testování. Ta může v budoucnu sloužit pro účely auditu.

Proces na správu pracovních pozic - proces, který probíhá během příchodu nové práce. Jak již bylo řečeno v minulé kapitole, jsou zde důležité dva dokumenty CBC a DOU. Oba tyto dokumenty musejí mít určité náležitosti, jinak jsou neplatné a práce se tak nemůže akceptovat. Proces vzniká tím, že zákazník vytvoří nabídku práce, která dojde do společnosti. Dojde příslušnému manažerovi, který nabízí danou službu. Ten práci buď akceptuje, nebo odmítne. Pokud práci akceptuje, musí on sám vytvořit poptávku po zaměstnancích. Vytvoří tím tak novou pracovní pozici. Tu řeší speciální tým, který je zodpovědný za přicházející kandidáty. Pak nastává kolečko pohovorů a hledání vhodného zaměstnance, který má dostatek znalostí a zkušeností, aby mohl danou práci vykonat. Pokud se vybere zaměstnanec, dodělá se potřebná dokumentace, zaměstnanec je najatý.

Audity – jak již bylo zmíněné v předchozích kapitolách, ve společnosti se můžeme setkat s několika druhy auditů. ISO audit je zde interní a externí. Interní audity probíhají během května a června. Externí audity pak září a říjen. ISO audity zde probíhají celkem tři a to ISO 9001, ISO 20001 a ISO 27001. Dalším druhem auditů bývají zákaznické audity. Ty probíhají nárazově během celého roku, kdy přijede sám zákazník, aby si otestoval, jaká je kvalita poskytovaného servisu a zda zaměstnanci dodržují všechna pravidla, která jsou jim zadána. Dalším druhem auditu jsou pak interní audity, které nespádají přímo pod ISO, ale jsou zaměřeny na různé procesy. Nejčastěji se týkají nastavení požadavků uvnitř společnosti.

Angel - novým nástrojem ke zlepšování kvality je Angel. Je to nástroj, který se zaměřuje na to, aby mezi sebou lidé komunikovali, radili se a zlepšovali tím tak kontinuálně již nastavené procesy. Sám Angel má v sobě několik utilit, které mohou zlepšovat kvalitu.

Jedním je to, že týmy by spolu měli mít každodenní krátké schůzky, kde se probere status úkolů, na čem je potřeba rychle zapracovat a zda má někdo k něčemu připomínky. Dalším bodem je používání tabule, kde si píší jednotlivé úkoly týmy, aby měl tak každý přehled o tom, na čem se pracuje a kolik ještě zbývá do konce. Angel by měl takto usnadnit práci ostatním pracovníkům tím, že se poučí z chyb během jiných úkolů, na kterých se v minulosti pracovalo.

3.4 Odpovědnost managementu

Kapitola, která rozebírá a věnuje se vedení a odpovědnosti managementu.

3.4.1 Osobní angažovanost a aktivita

Vedení společnosti je vedeno top managementem, kde v čele stojí jeden regionální ředitel. Tento tým má za úkol neustále dbát na zlepšování kvality celé společnosti, protože výsledky se dále reportují na národní úrovni, kde se porovnávají s organizacemi s jiných států. Je tedy v zájmu všech, aby se dosáhlo předem stanovených cílů a nejvyšší vedení tak bylo spokojené. Jednou měsíčně se koná porada top managementu, kde se probírají všechny cíle, kvalita odvedených služeb a možné zefektivnění. Informace a náměty, které je potřeba roz distribuovat mezi všechny zaměstnance, jsou šířeny pomocí manažerů první linie nebo pomocí mailů, které obdrží všichni zaměstnanci.

Možné činnosti vedoucí k zefektivnění procesů a organizace:

- Přezkoumání politiky jakosti probíhá nejčastěji jednou během měsíce. Řeší se zde příchod nových auditů, výsledky těch starých a hlavně pokud audit vystavil nějaké nápravné akce, je potřeba na nich zapracovat. Většinou se nápravné akce netýkají pouze jednoho pracovníka, ale je zainteresováno více stran, proto je zde nutné probrat, jak se bude dále postupovat.
- V celé společnosti je vysoké procento vedoucích pracovníků, aby bylo přehledně určeno, kdo jakou práci vykonává a vedl si tak jen svůj úsek. Provádění přezkoumání celého managementu je tak na místě. Každý měsíc je nominovaný

minimálně jeden nový manažer, proto je dobré ho obeznámit s chodem celé společnosti. Dále je zde velká fluktuace, proto by odcházející vedoucí pracovník měl seznámit toho nového se všemi procesy a chodem celého týmu, který si bude přebírat.

- Hlavním úkolem je zajišťování všech dostupných zdrojů, které jsou potřeba na fungování celé společnosti. Jedná se zde především o zdroje lidské, čili je zde zapojen i tým personalistek, jež jsou zodpovědné za hledání a nabírání potencionálních zaměstnanců. K hledání zaměstnanců je využito několik dostupných kanálů. Jedná se jak o sociální sítě, tak i přímo podávání inzerátů. Dalším zdrojem jsou finance. Společnost není firmou, která by přímo generovala zisk, je spíše poskytovatelem služeb, kdy hlavní slovo má organizace nad ní, musí však přitahovat možné zákazníky, aby o ní byl stále zájem a udržela se na trhu. Posledním důležitým zdrojem jsou materiálové zdroje. Jakožto IT společnost potřebuje mnoho počítačů a různých elektronických zařízení. Proto je zde důležité slovo dodavatele, který se o většinu těchto věcí stará a společnost tak šetří čas a peníze.

3.4.2 Slovo zákazníka

Zákazník na prvním místě. To je moto celé společnosti. Vždy se usiluje o to, aby byl především spokojen zákazník a to je i potřeba neustále kontrolovat. Proto se měří takzvaná satisfakce zákazníka neboli spokojenost. Nejčastěji se toho dosáhne pomocí zpětné vazby, kdy zákazník sám v mailu vyjádří svůj názor. Ve společnosti je nyní zaveden nový program, kde zákazník sám může vyjádřit svůj názor a manažeři hned vidí, s čím je zákazník nespokojen. Pokud se tedy na poradě probírají věci týkající se zákazníka a jeho nespokojenosti, je potřeba to sdělit všem podporujícím dotčeným týmům a zapracovat tak na zlepšení.

3.4.3 Odpovědnost a komunikace

Odpovědnost a s tím i spojené pravomoci má ve společnosti jen vrcholové vedení. A jsou to ti, kteří se nejvíce zaměřují na kvalitu a mají tím i možnost ji změnit. Společnost má svou listinu pravomocí a zodpovědností, která je přesně stanovená pro každého pracovníka.

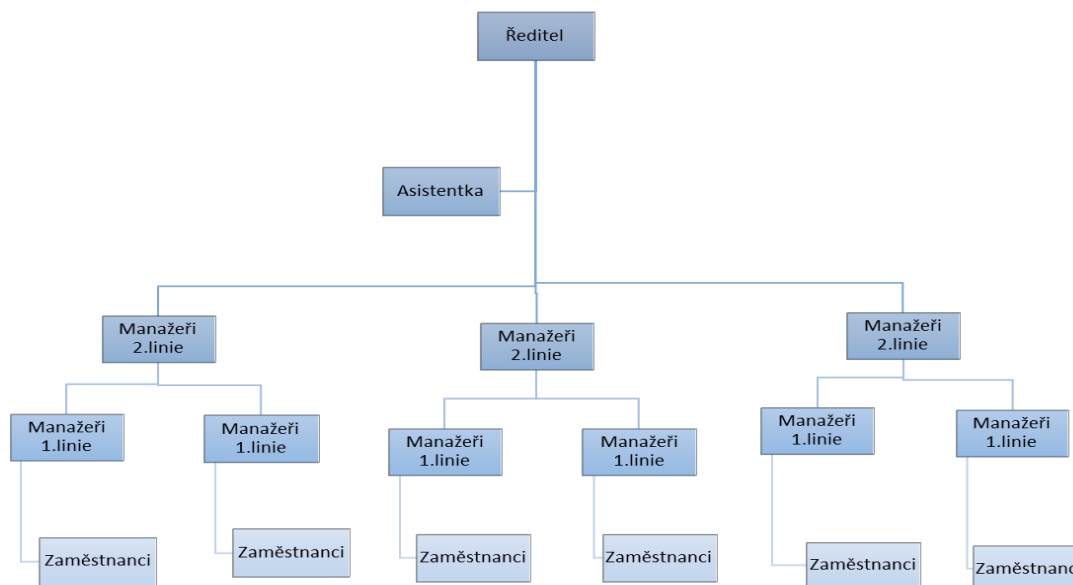
Pod tuto kapitolu lze zahrnout i motivaci zaměstnanců. Ta nemusí být jen ve finančním ohodnocení, ale může být i ve formě různých benefitů jako je práce z domova, firemní mobil, pružná pracovní doba. Zaměstnavatel by měl být i schopen zajistit velkou škálu školení jak externích, tak interních, která může pomoci zaměstnancům růst a tak je dále motivovat. Po absolvování nejrozličnějších školení se nejen zaměstnanec zdokonalí, ale může i usilovat o jinou pro něj zajímavější pozici. K tomu slouží speciální online program, kde si zaměstnanec sám zvolí cestu, kterou by se chtěl dále ubírat. Musí mu ji schválit jeho přímý nadřízený, aby se zabránilo tomu, že se všichni budou ubírat jedním směrem a především tomu, že sám manažer často pozná, k čemu se zaměstnanec hodí a v čem je dobrý. Po schválení kariérní cesty se zaměstnanci ukáží školení, jež je třeba absolvovat, aby se v budoucnosti mohl o danou pozici ucházet. Pokud pak jiný manažer hledá zaměstnance uvnitř organizace, může ho vyhledat právě v programu, kde jasně vidí, kdo by chtěl danou práci vykonávat a jak je na tom s celkovou kvalitou a průběhem přípravy.

Komunikačních kanálů využívá společnost nesčetně. Nejrychlejším kanálem je chat, kdy komunikace probíhá v reálném čase. Přes tento kanál je možné sdílet různé materiály, obrázky a texty. Dalším často používaným kanálem je mail. Slouží především k evidenci a proto, že mnoho zákazníků se nachází v jiném časovém pásmu a na mail tak mohou odpovědět během své pracovní doby. Dále se často využívají buď klasické telefonáty, nebo videokonference, které jsou dobré například pro pohovory s lidmi, kteří se nemohou na pohovor dostavit osobně z geografických, nebo jiných důvodů.

3.5 Organizační struktura

Struktura celé společnosti je velice rozsáhlá, ale je logicky rozdělena do různých oddělení, které spolu spolupracují. Nejčastěji jsou oddělení rozdělena podle zemí, pro které pracují. Dalším kritériem dělení může být to, co daní zaměstnanci dělají. Pak jsou zde týmy, které přímo nesouvisí s hlavními procesy. Jsou to týmy, které mají na starosti správu budov, administrativní týmy, finance, oddělení personalistek, oddělení správy počítačů a mnoho dalších. Řízení je rozděleno do třech úrovní. V čele celé organizace je jeden ředitel, který tvoří vrchol top managementu. Zde probíhají všechny řídicí, rozhodovací a kontrolní úkony. Přímě pod ním jsou vrcholoví manažeři, kteří zodpovídají za jednotlivé úseky. Pod

vrcholovými manažery - čili manažery druhé linie - jsou manažeři nižších úrovní nebo také manažeři první linie, kteří jsou zodpovědní za jeden tým z celého úseku. Strukturu kopíruje cesta reportování statistik nebo také stížností. Organizační struktura má tak liniový tvar.



Obr. 11: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

Každý stupeň vedení a i každý tým je uzavřený a zodpovídá se pouze za svůj úsek. Jsou v něm přesně stanoveny činnosti a úkoly, které je potřeba plnit. V Organizační struktuře jsou tak jasně definované pravomoci a kompetence. Ty jsou stanoveny v pracovním řádu a pracovních instrukcích.

Středisko jakosti není ve společnosti jasně definováno. Je zde pouze jeden pracovník, který za celou jakost zodpovídá sám a je tak jmenovaný jako představitel pro jakost. Představitele musela mít každá společnost, která chtěla získat certifikát ISO 9001:2008. Nová norma tento požadavek ruší. Společnost tak nemusí mít představitele, ale musí se soustředit na vrcholové vedení. To se musí v oblasti kvality více angažovat.

Interní dokumenty

Ve společnosti jsou dokumenty, které jsou vytvářeny přímo uvnitř. Všechny dokumenty, které přichází od zákazníků či partnerů jsou převáděny zaměstnanci též do jisté formy interní podoby.

Interní databáze - Vznikla následkem zlepšování kvality uvnitř společnosti a jako nástroj k uchování dokumentace podle ISO 9000, který je přímo schován v jejím názvu. Tato databáze slouží všem zaměstnancům k uchování všech postupů, které se v rámci společnosti dodržují. Výhodou této databáze je to, že si každý může vyhledávat podle klíčových slov, podle autorů nebo jednoduše podle názvu. Jednou s možností, kterou databáze umí je to, že dokumenty se zde mohou nastavit jako tajné a vidí je jen určitý počet osob, který je v dokumentech evidován. Každý proces zde prochází roční revizí. Pokud dokument již není potřeba, je možné ho uložit do archivu, kde slouží pro účely auditů. V této databázi jsou i všechny dokumenty, které se týkají ISO auditů a jsou často představovány právě na externích auditech jako evidence. Nachází se zde i časový plán interních a externích auditů. Jeden z dokumentů je i pěti letý plán ISO auditů, kde jsou vybrány jednotlivé týmy, které budou v dalších letech podrobeny auditu. Z auditových dokumentů je potřeba ještě zmínit dokument, kde jsou přesně popsány nápravné akce a důležitý je zde i postup, jak tyto akce řešit. Dále jsou zde dokumenty, které se týkají zabezpečení celé společnosti včetně ochrany všech důležitých dat. Jako každá společnost i naše společnost má plán akcí, co se děje v případě nehod.

Mailová databáze – spadají sem databáze a složky, které jsou přímo v Lotus Notes programu. Zaměstnanci si přes ně mohou žádat přístupy nebo jsou zde nejčastěji vytvořeny složky s pracovními postupy. Ty jsou vždy schvalovány zákazníkem. Pracovní postupy musejí obsahovat požadavky, které jsou v podepsané smlouvě mezi společností a koncovou stranou. Nejčastěji to bývají restrikce, požadavky na nastavení počítače či osobní údaje. Databáze můžou mít různou podobu, kdy slouží jen jako uložistiště pro ostatní dokumenty, složky a zápisy, zároveň může i fungovat i databáze k přehledu všech zaměstnanců, k přehledu požadavků od zákazníků.

Příručka kvality – slouží jako jeden z hlavních dokumentů pro audit ISO 9001 a zároveň jako předloha pro ostatní manažery, pokud by například jeden onemocněl. Každý manažer společnosti si musí tuto příručku vézt a evidovat. Jako na ostatních dokumentech, i zde probíhají roční revize. Obsah příručky má svou předlohu, kterou musejí manažeři a také všichni zaměstnanci pod manažerem dodržovat. Začíná celkovým představením týmu, náplní práce a cílem, který tým má. Cílů bývá pět a každý musí být svým způsobem měřitelný, aby bylo jasně průkazné, že tým cíle dodržel. Další oblastí je organizační struktura daného manažera. Pod ní je i vypsáný seznam pozic s popisem, které se v daném týmu vyskytují. V této části je i seznam dokumentů, obsažený je též přehled služeb, které si zákazník sám zadal. Každý zákazník má svůj jediný dokument, který má své číslo a může sloužit pro několik týmů. Záleží na situaci, kolik týmů na zákazníkovi pracuje. Jedná se například o čas, kdy musí lidé pro zákazníka pracovat, kolik lidí na zákazníkovi pracuje, v jakém platovém rozmezí se pohybují a jaký typ servisu se vůbec pro zákazníka bude vykonávat. Slouží jako návod pro zaměstnance, aby bylo vidět, kdo nese jaké úkony zodpovědnost. Další částí tvoří schůzky, které jsou rozděleny na schůzky manažera a schůzky celého týmu. Je zde popsána jasná agenda, čas schůzky a účastníci. Na závěr dokumentu jsou důležité odkazy na procesy, které by měli zaměstnanci znát. Je zde odkaz na ISO audity, odkaz na pracovní postupy, plán škod a mnoho dalšího.

Online stránky – nejnovější přístup celé evidence dokumentů. Má spíš charakter informační. Evidují se zde záznamy, které mohou být pro tým důležité. Slouží i pro evidenci zápisů z porad, které musí mít jasná pravidla. Každý záznam, který vyžaduje nějakou akci od ostatních, musí být zaevidován, mít stanovený den, kdy musí být vše hotovo. Pokud jsou v průběhu nějaké akce, musí být také zaevidovány. Dále by měl záznam obsahovat jména účastníků porady. Taktéž zde týmy ukládají své odkazy na pracovní instrukce, může zde být i měsíční plán akcí, seznamy směn. Jednu dobu se dokonce uvažovalo, že online systém nahradí ten klasický, jež je používáný v programu Lotus Notes.

Rozdílnost pozic - dokument používaný k tomu, aby se jednotlivé činnosti pracovníků přesně stanovily a nedocházelo tak ke konfliktu zájmů. Vybraná společnost se řadí mezi

velké, a jak již bylo několikrát zmíněno, nabízí také obrovské portfolio služeb. Někdy však nastane situace, kdy jeden pracovník onemocní nebo nedorazí do práce a je potřeba za něj poslat záskok. Každý pracovník by měl mít svůj záskok v případě dovolené, ale pokud by se stalo i to, že záskok onemocní, je potřeba zaměstnance nahradit jiným. Ne však každý zaměstnanec může vykonávat práci jiného. Pokud se pominou i skutečnosti, že pracovník nemusí mít dostatečnou kvalifikaci, tak je tu i druhý fakt, že by mohlo dojít ke konfliktu zájmů. Stejně tak jako auditor nemůže auditovat svou práci, nemůže tak i tester kontrolovat svou práci apod. každý tým, proto musí mít vytvořený plán činností, které dělají a v nich mít i uvedené konflikty, které nesmějí za žádných okolností nastat.

3.6 Koncept preventivních opatření

Tento koncept vznikl na základě požadavku, který sebou nesla starší verze ISO 9001. Norma stanovovala, že společnosti si tento dokument musejí vézt a zároveň si zaznamenávat i evidenci těchto akcí. Celý tento proces byl tak popsán v dokumentu, který nese stejný název a to preventivní opatření. Dokument je rozdělen na dvě části, kdy jedna se zabývá nápravnými akcemi a druhá už preventivními opatřeními.

Nápravné akce, jak již z názvu vypovídá, mají dát do pořádku něco, co se při kontrole označilo jako vada či chyba. Všechny tyto akce mají definovaný postup, jak s nimi nakládat, pokud se nějaké vyskytnou.

- Kontrola neshod, které vznikají (včetně stížností od zákazníků)
- Určení příčin, proč neshoda vznikla
- Vyhodnotit opatření, která brání vadám v budoucnu
- Stanovení a provádění těchto opatření
- Zaznamenávat jednotlivé výsledky, jaké opatření přineslo
- Přezkoumání jednotlivých opatření
- Rozhodnutí, zda bylo úspěšné či nikoli

Všechny tyto akce jsou prováděny formou reportů, kdy příslušný orgán zjistí nějaká nedopatření, které ihned po zjištění pošle na manažera kvality. On tyto informace dále zpracovává.

Preventivní opatření je detekce a vyloučení potencionální neshody produktu, nebo služby, která by mohla nastat. Stejně jako u nápravných akcí i zde jsou určité kroky, které je potřeba dodržovat.

- Určení možných neshod a příčin
- Vyhodnocení potřeb, kterými je možné zabránit neshodám
- Stanovení a provádění potřebných opatření
- Vést si záznamy o výsledcích přijatých opatření
- Přezkoumávání přijatých rozhodnutí

Sledování neshod má následující pravidla, co se týče vlastníka, doby uchování a metody likvidace.

Tab. 5: Preventivní opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

Záznam	Vlastník záznamu	Doba uchování	Metoda likvidace
Nápravná opatření	Manažer kvality	3 roky	Archivace, smazání, skartování
Preventivní akce	Manažer kvality	2 roky	Archivace, smazání, skartování
Odchylka	Manažer kvality	1 rok	Archivace, smazání, skartování

3.7 Řízení dokumentů

V průběhu, kdy se používala stará norma, nebyl žádný významný požadavek na roztřídění procesů, které ve společnosti probíhají. Proto procesy nebyly seřazeny ani nikterak roztříděny pro jejich zpřehlednění. Ve společnosti tak probíhaly tyto procesy:

- Odpovědnost managementu – stanovení cílů, stanovení firemní strategie
- Personalistika – nábor zaměstnanců, firemní benefity, školení
- Řízení neshod, nápravná opatření
- Interní audit
- Řízení projektů
- Technická podpora
- Právní procesy
- Procesy související se zákazníkem – poskytování služeb, návrh řešení
- Bezpečnost
- Finance

Rozdělení jednotlivých dokumentů dle procesů:

Odpovědnost managementu

- Příručka kvality
- Požadavky managementu
- ISO dokumentace na všechny druhy auditu, které probíhají
- Organizační struktura a stručný popis jednotlivých oddělení

Personalistika

- Systém školení
- Systém benefitů
- Hodnocení zaměstnanců
- Nábor zaměstnanců, zahájení pracovního poměru a jeho ukončení

Řízení neshod a nápravná opatření

- Řízení neshod a nápravná opatření

Interní audit

- Interní audit postup
- Plán interního auditu
- Výsledky interních auditů

Řízení projektů

- Postup od přijetí až po ukončení projektů
- Řízení krizových situací

Technická podpora

- Pracovní instrukce jednotlivých oddělení
- Navazují procesy, které s nimi souvisí

Právní předpisy

- Ochrana osobních údajů
- Politika právních předpisů

Procesy související se zákazníkem

- Pracovní dokumentace
- List kontaktů
- Neustálé zlepšování
- Měření spokojenosti zákazníka
- Monitorování a analýza procesů

Bezpečnost

- Politika bezpečnosti
- Krizový plán
- Záložní plány, co dělat v případě, že se stane nečekaná situace

Finance

- Finanční toky
- Přehled podepsaných smluv

3.8 Shrnutí

Stará norma byla pro společnost velmi významná a zavedla mnoho prvků, které se vedení a ostatním zaměstnancům osvědčily. Je zde popsán koncept preventivních opatření, který v nové normě již není a je v podstatě nahrazen analýzou rizik, která by nápravným akcím měla předcházet. Je zde také požadavek na představitele kvality, který již v nové normě nefiguruje. Soubor procesů, které společnost využívá, není speciálně rozdělen na sekce, které by pomohly jejich zpřehlednění.

4 Vlastní návrhy řešení

Hlavním cílem a celkovým přínosem této práce je zavedení nové normy ISO 9001:2015 ve společnosti a to tak, aby byly splněny všechny požadavky, které nový standard vyžaduje.

Na základě prostudování obou norem byly vytipovány oblasti, kterých se nová norma bude týkat nejvíce. Pro tyto oblasti jsou vytvořeny nové návrhy řešení, které byly prodiskutovány s vrcholovým managementem, aby v budoucnu byla firma úspěšná při interních a externích auditech.

Praktická část byla realizována především formou rozhovorů a analýz s ostatními pracovníky. Další částí byla pak samotná účast na auditech, rozbor firemní dokumentace a samotné prostudování nové normy ISO.

Výsledkem by tak měla být samotná aplikace a zavádění změn, které nová norma přinese.

4.1 Kontext organizace

Nový požadavek vyplývající z aktualizované normy je zaměřený na kontext organizace. K tomu, aby společnost tento nový požadavek splnila je potřeba provést několik podstatných fází – analýza klíčových oblastí, analýza toho, čím jsme teď, také čeho chceme dále dosáhnout, samotná motivace, plány, zhodnocení samotné společnosti a mnoho dalšího.



Obr. 12: Kontext organizace (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.1 Kontext organizace

K pochopení a ucelení celkového obrazu jakosti společnosti je potřeba několika podstatných systémů a jsou složeny z několika částí. Tyto části tvoří plány, komunikaci, záměry, motivaci a celkový přehled o společnosti. Prvním ze systému jsou evropská nařízení a systém jakosti, který je nadřazen všem centrům v Evropě. Dalším systémem je politika jakosti a posledním je pak celkový přehled jakosti. Poslední dva zmíněné slouží ke sledování interních a externích problémů. K těmto analýzám náleží tři hlavní oblasti, které jsou pro společnost z tohoto důvodu podstatné.

Nejdříve je důležité získat celkový rozsah modelu jakosti, od něj se pak odvíjí další oblasti, které musí společnost splňovat. Tento krok je pak návodem pro politiku jakosti, s ní pak může společnost definovat svůj manuál systému kvality.

4.1.2 Model Canvas

K analýze jednotlivých klíčových oblastí, které tvoří kontext celé společnosti, je možné použít model Canvas. Ten představuje celkové nastavení společnosti, projektů či výrobků devíti klíčových oblastí. První z nich je to, na jakou klientelu a trh společnost působí. Jak již bylo řečeno, společnost nepůsobí pouze na trh, který je u nás, ale celosvětově. Jejím hlavním záměrem je poskytování IT služeb přes samotný návrh, instalaci, až k samotnému spravování a opravování technologických sítí. Model byl sestaven po konzultaci s ostatními pracovníky.

Tab. 6: Canvas model (Zdroj: interní dokumenty)

8. Klíčové partnerství	7. Klíčové činnosti	2. Hodnotné nabídky - produkt	4. Vztahy se zákazníky	1. Zákaznické segmenty
Vztahy s ostatními společnostmi se sídlem v jiných zemích.	Vedení projektů - efektivita, předvídatelnost, kreativita, spolehlivost.	Společnost se zaběhlou historií nabízí svým zákazníkům kvalitní servis, který může být od samotného návrhu až po koncové spravování již zaběhlého servisu.	Oficiální mailová komunikace.	Společnost se zaměřuje na takové zákazníky, kteří hledají vhodné řešení jejich informačních systémů.
Dodavatelé technického vybavení a jiného vybavení.	Design - funkční návrh, rychlost, komunikace.		Komunikace ve světových jazycích	Strategie je vybudána na světové úrovni ve spolupráci s jinými dceřinými společnostmi.
Outsourcingové společnosti.	Poskytování servisu - kvalita, sdílení zkušeností, kontrola, zpětná vazba.	Znaky: Spolehlivost, rychlost, kvalita, rozsáhlé portfolío služeb.	Aktuality na sociálních médiích.	
Spolupráce s vysokými školami.	Komunikace na. vysoké úrovni.		Konference.	
Spolupráce s organizacemi podobného zaměření.	Klíčové zdroje.		Dny otevřených dveří.	
			Distribuční kanály.	
	Základním stavební prvkem je know-how a s tím spojené lidské zdroje.		Společnost cílí především na konstruktivní komunikaci se zákazníkem.	
	Klíčovým zdrojem jsou tak nejlépe vybavení technici, kteří mluví minimálně jedním světovým jazykem.		Ke komunikaci využívá jak přímý kontakt tak i moderní technologie.	
	Jejich znalosti jsou prohlubování na nejrůznějších školeních.			
	K technickým pracovníkům je důležité kvalitní vedení, které zajistí rovnoměrné ropzdělení zdrojů a potřebnou efektivitu.		Komunikace je často ukládána jako evidence pro další případy.	
	Zaměstnancům je také poskytnuto kvalitní zázemí formou nejnovějšího vybavení a moderních kanceláří.			
Struktura nákladů		Struktura příjmů		
Největší položku tvoří lidské zdroje.				
Dalšími je technické vybavení, správa budov a zajištění ostatních zdrojů.			Hlavními příjmy jsou ty od zákazníků.	
Cílené snížení nákladů je zaměřeno na segmentaci práce a servisu.			Dalšími mohou být například příjmy z vývoje.	

4.1.3 Analýza interních a externích aspektů

Společnost je podle aktualizované normy povinna definovat interní a externí aspekty, které na ni působí. Aspektem se rozumí všechny faktory, které mohou nějakým způsobem ovlivnit její výkon. Mezi interní faktory se řadí především ty, co vznikají uvnitř společnosti a ovlivňují společnost jak uvnitř, tak i venku. Podle názvu vyplývá, že externí faktory přicházejí do společnosti z venku. V následující tabulce jsou vytipovány potencionální faktory, které mohou na společnost působit. V tabulce je vidět i význam, který můžou faktory pro společnost mít. Jeden z hlavních je koncový zákazník a jeho požadavky, které se v průběhu času mohou měnit. Právě i koncový zákazník tvoří hlavní proces celé společnosti a to je poskytování servisu, proto by se nemělo brát na lehkou váhu, co si zákazník myslí a co od nás očekává.

Všechny vyjmenované aspekty pomohou společnosti lépe chápat interní a externí prostředí, které se jí dotýká. Tyto aspekty pak dále může využívat do svých dalších analýz a to například do konkurenčního prostředí.

Analýza aspektů je také východiskem pro analýzu rizik, která je nově zavedena v normě ISO 9001.

Tab. 7: Aspekty (Zdroj: interní dokumenty)

Druh aspektu	Interní/externí	Dopad na systém kvality	Význam	Opatření
Koncoví zákazníci	Externí	Větší nároky na poskytovaný servis.	10	Investovat do nových technologií a zaškoloval pravidelně zaměstnance.
Konkurenti	Externí	V okolí se nacházejí konkurenti, kteří mají lepší technické vybavení, poskytují lepší službu	8	Je potřeba na sebe více upozornit a dostat se více do povědomí.
Dodavatelé	Externí	Pro daný technický výrobek existuje pouze jeden dodavatel, může nastat zpoždění, má výpadek	4	Udržovat minimální zásoby, které předejdou výpadku.
Legislativa	Externí	Změny v legislativě, změny v legislativě ostatních zemí, změny v zákoníku práce.	5	Je potřeba komunikovat s právním oddělením, aby se na všechny změny v legislativě včas aplikovaly.
Dostupnost nových zaměstnanců	Externí	Společnost nemůže najít vhodné zaměstnance.	7	Nabízení firemních benefitů, účast na školních seminářích s nabídkami stáží.
Budovy	Interní	Velikost a uspořádání mají vliv na kvalitní logistické toky	3	Velikost budov je omezená, proto je možné tuto část vyřešit prací z domova.
Znalosti stávajících zaměstnanců	Interní	Nedostatek kvalitních zaměstnanců, zvýšené náklady na vzdělání, nutná adaptace, riziko neshod související s nezkušeností	6	Nutná pravidelná školení, workshopy a mentorová setkání.
Energetické sítě	Externí	Výpadek energetické sítě.	9	Výpadek energetické sítě řešit záložním generátorem.
Dostupnost dopravních prostředků	Externí	Zhoršená dopravní dostupnost.	2	Pokud je dopravní výpadek či situace, která neumožní zaměstnanci dostat se do práce je možné využít manažerského volna či využít práci z domova.
Internet	Externí	Výpadek internetu.	9	Ve společnosti existuje zámožnost internetových dat, který v těchto případech poslouží jako záložní zdroj.
Akcionáři	Externí	Neochota investovat do kapitálu.	6	Prezentování kvalitních výsledků, zaujmout s novými nápady, využít především oddělení vývojarů.
Chyby způsobené lidským faktorem	Interní	Ticket není vyřešen včas, proces neproběhl podle instrukcí.	7	Koncept preventivních opatření, co dělat v případě, když není dodržen některý z daných postupů.
Normy a pokyny	Interní	Neplnění pokynů a směrnic.	6	Pravidelná školení zaměstnanců o směrních a pokynech, které musejí dodržovat.
Rozsah vnitřních vztahů	Interní	Různorodá společnost, kdy spolu ne všichni umějí vycházet.	3	Společenské akce pro rodiny, kde se zaměstnanci mezi sebou mohou seznámit.
Rozhodovací procesy	Interní	Zvolené špatné rozhodnutí, které má následky.	8	Analýza nápravných akcí, jak se zachovat v případě, že se zaměstnanec či oddělení špatně rozhodlo.
Trendy	Externí	Mění se trend, který ještě není podporován.	4	Účast na seminářích o nových technologiích, vždy přicházejí s něčím novým.
Strategie	Interní	Není dodržována strategie, nejsou tak dosáhnuty cíle, které byly stanoveny.	7	K řízení strategie je potřeba i analýza rizik, aby se těmto jevům předcházelo a společnost, tak plnila své cíle, které si na rok nastavila.

4.1.4 Analýza zainteresovaných stran

Dle nové normy 9000:2015 je důležité, aby se společnost zaměřila na tuto oblast. V minulosti mezi hlavními zainteresovanými stranami patřil především zákazník. Nově sem spadají všechny zainteresované strany, které mohou společnost nějakým způsobem ovlivnit. Dle normy je potřeba určit následující:

- určit zainteresované osoby mající vliv na systém managementu
- určit očekávání, zájmy a potřeby těchto osob
- určit, které z těchto zájmů a potřeb jsou relevantní a stanou se závaznými
- tato zjištění neustále přezkoumávat

Kvůli rozdílným zákazníkům a strategiím je potřeba, aby každé oddělení zvlášť zabezpečilo, že tento krok dodrží. Proto je zde sestavená komplexní tabulka, sloužící k zpřehlednění všech stran působících na společnost. Jednotlivá oddělení ji mohou brát jako návod pro jejich konkrétní aplikaci.

Pro efektivní komunikaci a odezvu směrem od zainteresovaných stran je potřeba, aby si každé oddělení nastavilo svou cestu. Ve společnosti je dobré dostávat pochvaly, ale důležitější je především zpětná vazba, která nemusí být vždy jen ve formě pochval, ale spíše různých námětů. To dá společnosti určitý obraz, co je potřeba vylepšit a na co se ještě dále zaměřit. Většina oddělení si zde zvolí hlavně mailovou komunikaci. V současné době je možné využívat speciální program, kde se ukládají jednotlivé odezvy od zainteresovaných stran. V tomto programu vidí buď každý zaměstnanec svá ohodnocení, zároveň je možné nastavit hodnocení i celého oddělení, což je pro novou normu důležité.

K dalším doporučením zde slouží analýza zainteresovaných stran. Analýzu je dobré provádět na každé straně zvlášť, což dohromady udělá celistvý obraz o tom, jak společnost působí na své okolí. Analýza zde poslouží i jako měření spokojenosti zákazníků, které je jedním z dalších požadavků normy.

K měření spokojenosti zákazníků bych doporučila již zavedený program, který slouží ke zpětné vazbě jak pro zaměstnance tak i ostatní zainteresované strany. Tento program bych

použila kvartálně a to k přímým kontaktováním zákazníka s žádostí o zpětnou vazbu. Pak už je na každém oddělení, jak se zpětnou vazbou naloží, zda podnikne nápravné kroky a v dalším čtvrtletí, tak uvidí, zda byly úspěšné nebo naopak nechá nespokojenost zákazníka dále prohlubovat. Výsledky se budou interpretovat na pravidelných poradách s vrcholovým vedením, které jak již z nové normy vyplývá, musí být informováno o dění kvality.

Tab. 8: Zainterесované strany (Zdroj: interní dokumenty)

Zainterесovaná strana	Detaily
Externí klienti/zákazníci	Vztahuje se na současné nebo na budoucí zákazníky Společnost by měla poskytovat informace týkající se konkrétních podporovaných klientů nebo rozsahu jejího trhu atd.
Interní zákazníci	Jedná se o jiné osoby, týmy nebo oddělení, které se spoléhají na produkty (výstup jakéhokoli procesu) nebo na služby poskytované odděleními Jednotlivá oddělení by měla poskytovat relevantní informace týkající se interních zákazníků, kteří jsou klíčovými pro dané oddělení Mezi interní zákazníky se řadí top management, účetní oddělení nebo oddělení informací.
Zaměstnanci	Jsou to zaměstnanci, kteří tvoří jednotlivá firemní oddělení
Externí dodavatelé/partneři a ostatní třetí strany	Jedná se o jednotlivce ne organizace, s nimiž musí spolupracovat kvůli poskytovaným službám
Interní dodavatelé a poskytovatelé služeb	Jedná se o jiné osoby, týmy nebo i funkce, které poskytují oddělením produkty nebo služby Zahrnuje různé oddělení - personální, finance, ochranu atd.
Veřejné a regulační orgány	Jedná se zde o společnosti, které mají přímý vliv na konečnou službu či produkt Sladají sem místní agentury a orgány. Může zahrnovat regulátory, které monitorují a ovládají konkrétní produkty nebo služby poskytované odděleními Neměly by sem sadat jiné vnější orgány než ty, které nekomunikují přímo s odděleními, ale komunikují na vyšší úrovni

4.1.5 Rozsah systému managementu jakosti

Rozsah systému managementu jakosti znamená stanovit hranice a aplikovatelnost požadavků normy. V prostředí vybrané společnosti byl rozsah, tedy oblasti uplatnění normy ISO 9001: 2015 každým oddělením stanoven takto:

- Interní a externí faktory, které jsou relevantní pro účely oddělení, určují strategický směr a mohou ovlivnit schopnost dosáhnout plánovaných výsledků
- Zainteresované strany, které jsou pro dané oddělení důležité společně s jejich požadavky
- Produkt nebo servis, který je poskytovaný odděleními

Rozsah je stanoven pro každé oddělení zvlášť, proto je potřeba, aby si ho vedli ve svém interním dokumentu v manažerské příručce a v případě potřeb nebo změn ho aktualizovali.

Společným systémem managementu jakosti a jeho rozsahem je CBC proces. Ten lze označit jako systém pro řízení rizik a dodržování předpisů, jehož cílem je zajistit provádění a dodržování modelů stanovených předpisů. Vztahuje se na celosvětové procesy, úkoly a předpisy. Tento systém by měl být položen jako podpůrný proces pro ostatní předpisy.

4.2 Vedení

Hlavním rozdílem oproti předchozí verzi je větší odpovědnost vrcholového managementu. Na vedoucí pracovníky je tak kladen větší důraz, aby prokazovali svou vůdčí roli v oblasti kvality, přijímali nové požadavky.

Vrcholové vedení musí prokazovat svou vůdčí úlohu a závazek s ohledem na systém managementu kvality a to:

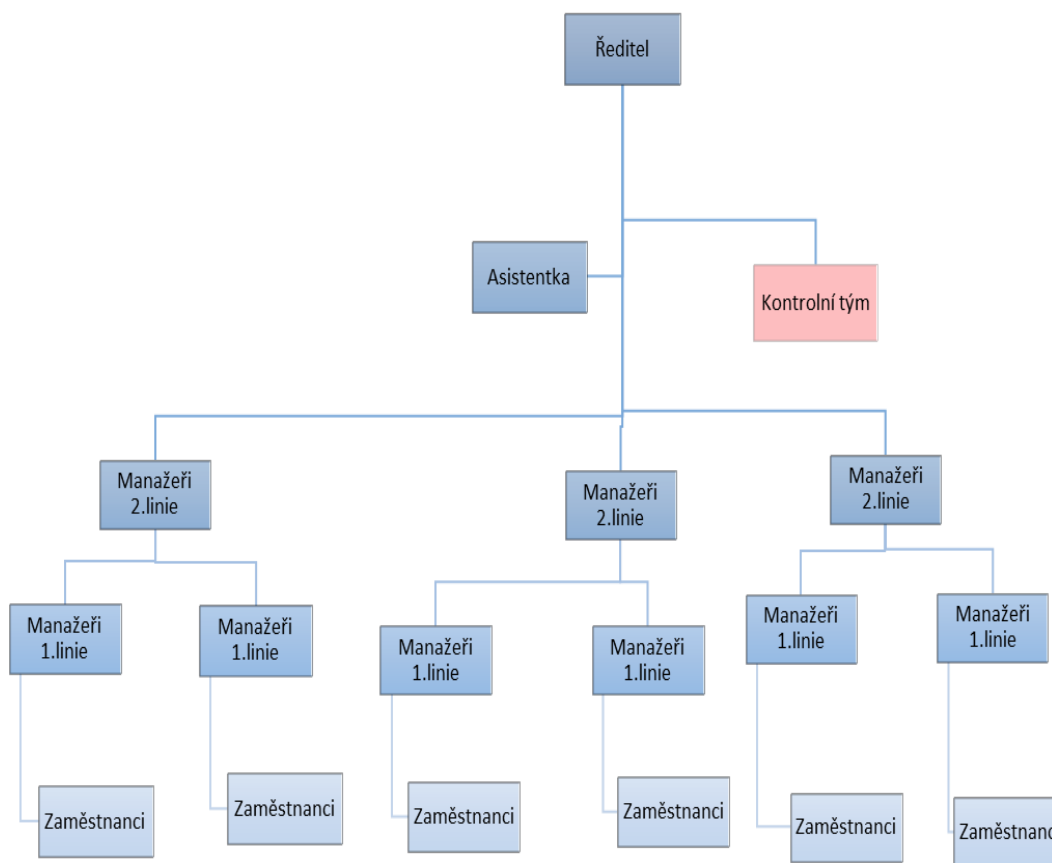
- přijetím odpovědnosti za efektivnost systému managementu kvality
- zajištěním, že jsou stanoveny politika kvality, cíle kvality pro systém managementu kvality a že jsou v souladu s kontextem a strategickým zaměřením organizace
- zajištěním integrace požadavků na systém managementu kvality do podnikových procesů organizace

- podporováním uplatnění procesního přístupu a přístupu na základě rizik
- zajištěním potřebných zdrojů
- komunikováním o důležitosti efektivního managementu kvality a o dosažení shody s požadavky na systém managementu kvality
- zajištěním, že implementovaný systém managementu kvality dosahuje zamýšlených výsledků
- zapojením, směřováním a podporováním osob, aby přispívaly k efektivnosti systému managementu kvality
- podporováním neustálého zlepšování

Pro splnění tohoto požadavku je zapotřebí sestavit tým, který se bude zabývat kontrolou jakosti a bude úzce spjat s vrcholovým vedením společnosti. Tento požadavek tak vyvolá změnu v organizační struktuře, kdy je potřeba vytvořit tým, který tento požadavek splní. Nová norma přináší i změnu pro zaměstnance, který nesl sám odpovědnost za kvalitu. Tento požadavek lze vyřešit tím, že vznikne celý tým a odpovědnost tak neponese pouze jedna osoba.

Informovanost vrcholového vedení bude zajištěna tím, že kontrolní tým a vedení budou mít pravidelné schůzky, kde budou probírat aktuální situaci a případy související s kvalitou. Vytvoření nového týmu je znázorněno v následujícím obrázku.

Tento tým nevznikne sestavením nových zaměstnanců, ale bude složen ze současných zaměstnanců, kteří si řízení kvality přiberou ke své práci.



Obr. 13: Nová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Řízení rizik

Řízení rizik je provázáno celou normou a vztahuje se na několik oblastí. Předchozí norma kladla důraz především na prevenci, nyní je riziko řešeno z procesních řízení. Dle současné normy je potřeba rizika včas analyzovat, rozhodovat o jejich následcích a celkově jim předcházet.

Při analýze rizik se vychází především z interních a externích faktorů nebo aspektů, které mohou společnost ovlivnit. Tyto aspekty jsou již v práci vyjmenovány a slouží tak jako potenciální rizika, která mohou nastat.

Prvním krokem je registr rizik, který si musí společnost vézt. Nemusí být formou žádné speciální databáze, ale může mít podobu klasického dokumentu, jaký je již používán. Dokument musí obsahovat relevantní data, která získá jak formou příchozích reportů, výsledků, výstupů z auditů, controllingů a podobně.

Dalším krokem je nastavení si hodnocení rizik. Lze ho provést dvěma způsoby. K hodnocení bych doporučila matici rizik, u které je dobře vidět, jak moc je riziko závažné a tím i jak moc je důležité ho přednostně řešit. Matice posuzuje významnost ze dvou hledisek:

- pravděpodobnost výskytu rizika
- intenzita negativního dopadu

Riziko je stává významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita jeho dopadu.

Pro tyto účely je zřízena pozice, která bude za řízení risku zodpovídat. V minulosti již pozice na řízení risků existovala, neměla však tak rozsáhlý charakter a risky nebyly tolik řešenou kapitolou, jak je tomu dnes.

Pozice by měla zodpovídat za tyto specifické požadavky:

- Stanovení úrovně přijatelnosti rizika a rozsahu hodnocení rizika
- Určení, zda má být toto riziko přijato, či ne
- Schválení plánu při odstraňování rizik
- Schválení konečné verze zprávy o posouzení rizik
- Zaměstnanec je tak zodpovědný za to, aby řízení rizik odpovídalo požadavkům interních procesů nebo požadavkům, které přichází od zákazníků.

Řízení rizika ve společnosti má své kroky, které je potřeba vždy dodržovat.



Obr. 14: Řízení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovník, zabývající se řešením risků musí spolupracovat s několika odděleními jak s oddělením kontroly, tak především s týmem, který zodpovídá za krizové situace, které s hrozbami úzce souvisí. Rizika je potřeba také řešit na pravidelných schůzkách s vedením, kde se rizika projednávají.

Výpočet rizika podle významnosti, jaké riziko má a podle pravděpodobnosti s jakou se může vyskytnout.

Významnost:

- Bezvýznamná
- Středně významná
- Závažná
- Velmi závažná

Pravděpodobnost:

- Velmi malá
- Malá
- Mírná
- Vysoká

Hodnota rizika = Významnost x Pravděpodobnost

V následující tabulce je ukázán výpočet rizik, která mohou ve společnosti vznikat.

Tab. 9: Hodnocení rizik (Zdroj: interní dokumenty)

Prvděpodobnost	Významnost			
	Velmi závažná (4)	Závažná (3)	Středně významná (2)	Bezvýznamná (1)
Vysoká (4)	Velmi závažné (16)	Velmi závažné (12)	Závažné (8)	Mírné (4)
Mírná (3)	Velmi závažné (12)	Závažné (9)	Závažné (6)	Mírné (3)
Malá (2)	Závažné (8)	Závažné (6)	Mírné (4)	Velmi malé (2)
Velmi malá (1)	Mírné (4)	Mírné (3)	Velmi malé (2)	Velmi malé (1)

Kroky analýzy rizik, jak postupovat při vyhodnocování jsou zobrazeny v následující tabulce. Tyto kroky je potřeba následovat vždy, když je identifikováno nové riziko. Za tyto kroky zodpovídá pověřena osoba, která má tuto kompetenci pod sebou.

Tab. 10: Zainteresované strany (Zdroj: interní dokumenty)

Krok	Obsah
1	V tomto kroku se validují metody hodnocení rizika, kritéria přijetí rizika a role nebo zodpovědnosti, které jsou součástí procesu
2	Na základě pravidelných schůzek, se všemi zainteresovanými stranami se neustále přehodnocují interní a externí faktory
3	Každý rok se posuzují stávající bezpečnostní kontroly, z nich je možné zjistit další hrozby
4	Validace interních a externích faktorů
5	Identifikace hrozeb z revizi, výsledků auditů, od uživatelů a dalších zdrojů
6	Pro každé riziko je určen i jeho typ a charakter
7	Stanovení propočtů k identifikaci rizik
8	Identifikace a stanovení kontrol rizik
9	Na základě provedených kalkulací a propočtů se identifikuje závažnost riziku
10	V tomto kroku je potřeba risk zadokumentovat
11	Zadokumentovaný risk, ve kterém jsou záznamy o všem, co je potřeba udělat nebo co již událo, se posílá dále k revizi
12	Risk je přednášen na pravidelných setkáních, kde se řeší nápravné akce a kroky, které je třeba dělat v budoucnosti
13	V jednom z posledních kroků dochází k měření, monitorování a analýze současného riziku
14	V tomto kroku se celý risk uzavírá. Zavře se tehdy, pokud jsou splněny všechny akce, které vyplývají z analýz a monitorování

4.4 Komunikace

Požadavek je nyní více normativní. Je rozšířen o externí komunikaci a musí být jasné stanoveny způsoby komunikace.

Komunikace pozitivně ovlivňuje firemní kulturu. Vedení tak musí zvážit kdo, o čem, kdy, s kým komunikuje a jak by komunikace měla probíhat.

Mezi interní komunikaci jsou stále zahrnuty porady, které si vede každé oddělení zvlášť. Tak tomu bylo i ve staré normě. Nyní je však důležité, aby si každé oddělení vedlo záznamy a akce, které z těchto porad plynou. K tomu mohou využívat jak své interní uložení, tak i nejrůznější blogy. Každé oddělení si také musí vézt záznamy, kdo se

porad účastnil, aby se předcházelo tomu, že někdo nebude o něčem informovaný. Jednotlivá oddělení si také mohou zvolit, jaké kanály budou využívat ke své komunikaci. Mohou to být nejrozličnější videa, internetové komunity nebo blogy.



Obr. 15: Sociální sítě (Zdroj: Sociální sítě [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.happygolf.cz/clanek/64/socialni-site-happy-golf-od-dubna>)

Nově je zde požadavek na externí komunikaci, kterou musí společnost dodržovat. Ta bude ve společnosti dodržovaná pomocí sociálních medií. V současné době je i často tento trend využívaný všemi generacemi a lidé na sociálních sítích tráví víc a víc času, proto bude pro společnost výhodné, pokud se informační toky na těchto sítích budou objevovat co nejčastěji. Mezi nejčastěji používané sítě patří Facebook. Zde je dobré se orientovat na akce, které společnost využívá jako například den otevřených dveří a samozřejmostí jsou i fotky z těchto akcí. Další částí zde mohou být stáže, kde společnost může nalákat mladé talenty.

V současnosti lidé využívají mnoho pracovních portálů. Mezi nejznámější patří LinkedIn. Společnost zde může jak sdílet své věci, tak zde může především hledat talenty na trhu práce.

Mezi další sociální média bych pak doporučila YouTube, kde společnost může sdílet svá videa, která také mohou přilákat nové nadané spolupracovníky, navíc vtipnými spoty se může dostávat více do povědomí a lidé se je mezi sebou mohou sdílet.

Jako poslední kanál je možné využívat Twitter, kde se sdílí aktuální statusy.

Pokud se bude detailněji rozebírat komunikace, která probíhá přímo se zákazníkem, tak tyto postupy jsou přímo zaznamenávány v každém oddělení zvlášť. Dokumenty obsahují také stupně eskalace, která se využívá především k tomu, aby zaměstnanci věděli, jak dál postupovat v případě, že některé pracovní procesy či postupy nejsou dodrženy.

4.5 Dokumentované informace

Tam, kde by se norma ISO 9001:2008 odkazovala na dokumenty nebo dokumentované postupy (např. pro definování, řízení nebo podporu procesu, pro příručku kvality, plány kvality), je nyní vyjádřen požadavek na udržování dokumentovaných informací.

Místo, kde by se norma 9001:2008 odkazovala na záznamy, je nyní vyjádřeno jako požadavek na uchovávání dokumentované informace. Organizace je odpovědná za stanovení, jaké dokumentované informace musí být uchovávány, dobu uchovávání a médium, které má být pro uchování použito.

- Stanovit rozsah relevantních informací interních i externích ve vazbě realizované činnosti včetně vzájemných vazeb s případným využitím stávajících dokumentovaných postupů.
- Zajistit dostupnost relevantních informací z hlediska aktuální platnosti, úplnosti.
- Stanovit pravidla řízení pro celý životní cyklus dokumentované informace (tvorba, užívání, uchovávání a likvidace) včetně typů médií (papír, elektronická forma, spisovna, archiv, atp.).
- Aplikovat řízení dokumentovaných informací během celého životního cyklu produktu, tj. od návrhu a výroby, servisu, až ke konečné likvidaci včetně opatření vůči neoprávněným změnám.

Při řízení dokumentovaných informací musí společnost podle potřeby řešit a) jejich distribuci, přístup, vyhledávání a použití b) jejich ukládání a ochranu včetně ochrany čitelnosti c) řízení jejich změn (např. řízení verzí) d) jejich uchovávání a likvidaci.

Příklady kontrolovaných oblastí mohou být: Výsledky zasedání, výsledky auditů, záznamy o školení, záznamy o procesech.

4.6 Procesy ve firmě

Společnost je tvořena velkým množstvím zaměstnanců a IT oblastí, proto je zde tvorba správných procesů velice důležitá a společnost se na ni zaměřuje. Nová norma stanovuje požadavek, že společnost musí aktualizovat mapu procesů, zaměřit se na vzájemné vazby hlavních procesů, včetně jejich provázanosti na řídicí a podpůrné procesy. Tato cesta pak v konečném důsledku zefektivní jednotlivé činnosti. Na všechny procesy je tak z pohledu zefektivnění nahlížet jako na PDCA cyklus, který je již v práci představen. Nová norma klade také důraz na určení vstupů a výstupů jednotlivých procesů a jejich provázanost, určení ukazatele procesu a jak moc jsou zainteresované strany důležité pro jednotlivé procesy.

Navrhují proto rozdělit procesy do tří základních skupin a to na hlavní, řídicí a podpůrné. Toto umožní jasně definovat procesy, které společnost využívá.

Hlavní procesy – jiným slovem realizační postupy. Jsou to ty, které jsou tvořeny ITIL(Information Technology Infrastructure Library) procesy. Můžeme říci, že je to koncept všech činností, které pomáhají lépe využívat a zkvalitňovat IT služby. Podle ITIL procesů jsou i ve společnosti rozděleny jednotlivé týmy s ohledem na to, co je náplní jejich práce. Jedním z nich může být change management, finanční management, incident management atd. Společnost také nabízí ITIL certifikaci, která pomáhá zaměstnancům lépe pochopit jejich pracovní prostředí. Tyto procesy spadají pod audit 20001. Tyto procesy se řadí mezi ty hlavní a to především z důvodu toho, že drží celou společnost a tvoří zisk. Tyto procesy jsou často evidovány ve formě pracovních návodů, kde musí být zahrnuty přímo požadavky od zákazníka, které jsou v podepsané smlouvě.

Podpůrné procesy – jsou takové, bez kterých by nemohly fungovat procesy hlavní. Společnost se řadí mezi velké společnosti, proto i těchto procesů je celá řada. Patří sem řízení lidských zdrojů, finanční oddělení, správa IT, právní služby. Tyto oddělení spadají

pod audit 9001, kdy se řeší, jakým způsobem a jak efektivně si vedou týmy v rámci celé společnosti.

Řídící procesy – mezi ně můžeme zahrnout zajišťování zdrojů a ostatní management. Do těchto procesů může spadat i tým, který řídí a zařizuje kvalitu pro celou společnost. Jedná se jak o kontrolu ostatních procesů, ale i závazná doporučení.

Ve společnosti tvoří hodnotový řetězec přijmutí samotného zaměstnance, aby mohla poskytovat servis dál. Jak již bylo řečeno, společnost se neúčastní přímo výběrových řízení na získání nového zákazníka, ale je pro ni důležitější najít samotné zaměstnance.

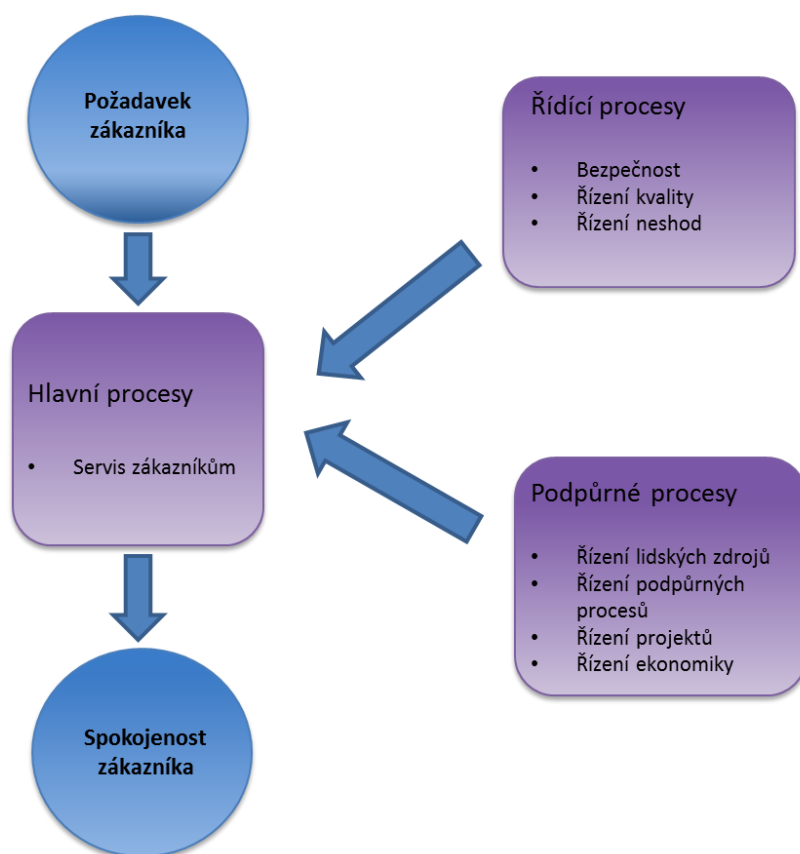
- Nový servis - zde probíhá komunikace se zákazníkem, jaké má požadavky, zda má speciální restrikce, jaká část servisu bude dodávána, jaké jsou potřeba zkušenosti, jaká je vyžadovaná pracovní doba a mnoho dalšího.
- Vytvoření pracovní pozice – tým zabývající se vytvářením pracovních míst zadá novou pozici na portál, kde se můžou případní kandidáti hlásit
- Výběrové řízení – probíhá v daném oddělení, odkud bude v budoucnu servis probíhat
- Kontroly kandidáta – pokud se vybrané oddělení rozhodne pro uchazeče, začne tým, který má pod sebou administrativní část, jež se děje před tím, než je uchazeč přímým zaměstnancem, kontrolovat, zda zaměstnanec splňuje všechny restrikce, prošel lékařskou prohlídkou a zda odpovídá příslušná kvalifikace
- Spárování pozice a pracovního místa – tuto část má za úkol projektový tým. Prověří, zda, je v pořádku veškerá dokumentace, zda jsou splněny interní předpisy, zda má tým volné pracovní místo.
- Tým personalistek – tento tým přichází v závěru, kdy je kandidát už nabraný. Ukládá určité dokumenty, pokud si to zákazník žádá. Stará se o zaměstnance pomocí administrativních úkonů.

K těmto procesům je i řada podpůrných, které jsou vázány na tento hodnotový řetězec. Nejsou to ty, které slouží pro celou společnost, ale pouze pro nabírání nových zaměstnanců. Je to zde například finanční oddělení, oddělení kontroly a mnohé další, které se do procesu zapojují nepřímě.

Jednotlivé procesy, které si každé oddělení řídí a zaznamenává samostatně, mají jasné definovaná pravidla, jak musejí vypadat a jaké náležitosti má mít. Jsou to specifické znaky, podle kterých lze snadno dohledávat vybrané procesy.

Procesní mapa

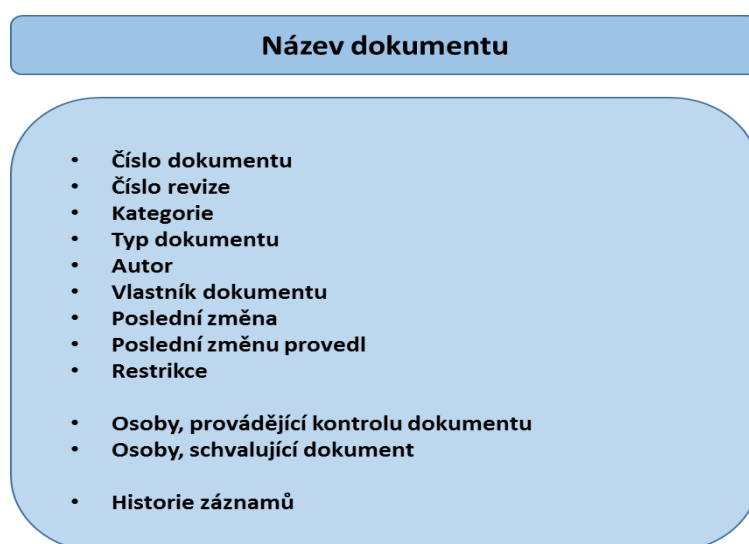
Procesní mapa definuje propojení jednotlivých procesů skrz celou společnost, kdy jejím hlavním cílem je spokojený zákazník. Mapa vždy vzniká nějakým požadavkem a na jejím konci je zákazník.



Obr. 16: Procesní mapa (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7 Řešení dokumentů

Společnost také musí v nezbytném rozsahu udržovat pro podporu fungování svých procesů a dokumenty musí také uchovávat, aby měla jistotu, že procesy probíhají tak, jak by měly. K tomuto účelu se použije interní databáze, kde jsou dokumenty již skladovány a následně zarchivovány. Je však důležité, aby každé oddělení mělo přehled o všech svých dokumentech, provádělo pravidelné revize a případně je aktualizovalo. V následujícím obrázku je přehled toho, co každý dokument musí obsahovat.



Obr. 17: Interní dokumentace (Zdroj: interní dokumenty)

Dokumentace má v normě jasně zakotvená pravidla, která se musejí dodržovat. Proto je potřeba, aby každý dokument obsahoval údaje o zainteresovaných stranách a byla zde dodržena jednotná forma.

- 1) Plánování – přípravná fáze, kdy se lidé domlouvají, co bude obsahem
- 2) Zpracování dokumentů – vzniká samotný obsah, čeho se dokument týká
- 3) Zařazení dokumentu – dokumenty se řadí do určených sekcí pro přehlednost celého systému

- 4) Dokument je poslán na revizi – revizi provádí pracovník nebo pracovníci, kteří si dokument přímo sami zadali nebo danému tématu rozumí
- 5) Oprava výhrad – pokud mají výhrady, dokument se vrátí zpět a musí se opravit
- 6) Dokument je poslán na schválení – dokument schvaluje nejčastěji vlastník daného procesu, který je evidován v dokumentu
- 7) Distribuce – dokument je pomocí mailů poslán na všechna oddělení, pro která je důležitý
- 8) Roční revize – každý dokument musí projít znovu revizí a schválením na roční bázi. Pokud nastaly nové skutečnosti, autor dokumentu je musí zaznačit a poslat znovu na revizi a schválení.

Tyto pravidla jsou závazná pro všechny zaměstnance, kteří se podílejí na vytváření dokumentů.

Správcem dokumentů je vždy osoba, která je za vybraný dokument zodpovědná a která v něm eviduje například svou práci.

4.8 Zhodnocení návrhů

Pro přehlednost shrnuji své návrhy:

- Kontext organizace k němu odpovídající zainteresované strany a analýza aspektů s tím spojen celkovým rozsah systému kvality
- Změna v organizační struktuře
- Nové řízení rizik
- Důraz na komunikační kanály
- Dokumentování procesů
- Nové rozdělení procesu
- Procesní mapa

První požadavek na kontext organizace je již zdokumentovaný v příručce kvality a jsou s ním obeznámeny vedoucí jednotlivých oddělení.

Změna v organizační struktuře se začíná budovat od ledna loňského roku, kdy byli představitelem kvality vybrány osoby, které prošly pohovorem a školením interního auditora, splnili podmínky a mohou se tak na kvalitě podílet.

Řízení rizik je nyní více diskutováno, začínají probíhat pravidelné porady, lidé se o tuto problematiku více zajímají a objevují se první reporty, které se týkají vzniklých rizik.

Záležitosti týkající se změny procesů a dokumentů byli důkladně prodiskutovány s vrcholovým vedením a začínají se postupně ustalovat. Byla částečně přeorganizována databáze, kde se dokumenty nacházejí, pracuje se na rozšíření funkce, kde se procesy roztrídí dle nového seskupení.

Změny, které nová norma přinese, byly poslány všem zaměstnancům, aby se kvalita dostala více do popředí a společnost tak letos zase mohla projít auditem.

5 Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo analyzovat stav kvality managementu, který byl zaveden s normou ČSN EN ISO 9001:2008 a porovnat ho s požadavky, které vzniknou s novou normou ČSN EN ISO 9001:2015. Odhalené nedostatky, které při porovnání vzniknou, pak zakomponovat do návrhové části, aby i letos společnost splnila požadavky interního a externího auditu.

V současné situaci byla detailněji představena společnost, kterou jsem si pro rozbor vybrala. Byl zde kladen důraz především na požadavky, které se s novou verzí změni. Ukázalo se, že stěžejním bodem bude zavést analýzu rizik, která tak vyvolá změnu na koncept preventivních opatření, které pod oblast rizik spadají. Další nutnou změnou bude organizační struktura. Nebude to pro společnost nákladná záležitost, neboť vzniklý tým se bude skládat ze současných pracovníků. Nově se v normě také promítá kontext organizace, který sebou nese změny ne v procesech a systémech, ale jedná se spíše o porozumění jevům, které na společnost můžou působit a ovlivnit tak její management kvality. Poslední změnou je návrh procesů, které je potřeba aktualizovat a roztřídit podle toho, jaký mají pro společnost význam.

Vypracování této práce pro mě bylo velkým přínosem, kdy jsem lépe porozuměla problematice, která je s novou normou spojena. Díky těmto návrhům, které se postupně uskutečňují, může být pro společnost letošní audit úspěšný.

6 Seznam použité literatury

- [1] What is quality [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:
<https://www.quality.org/article/what-quality>
- [2] Bartes, F. Jakost zboží v obchodním podnikání. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-214-2565-2
- [3] VEBER, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing, 2. Aktualizované vydání, Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1782-1 [4] BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] NENADÁL J. a kol. Moderní systémy řízení kvality, Quality Management. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-071-6.
- [6] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. Moderní systémy řízení jakosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 283 s. ISBN 8085943-63-8.
- [7] Briš, P. Management kvality. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-312-9.
- [8] FREHR, H.-U. Total Quality Management. Zlepšení kvality podnikání. Příručka vedoucích sil. 1. vydání. Brno: UNIS Publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-44617135-5.
- [9] E. PORTER, Michael. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing industries and Competitors . Published by AuthorHouse 2004. 248 s. ISBN 1-4184-5744-2.
- [10] Bhat, S. K., Michael. Total Quality Management: Text and Cases. Himalaya Publishing House, 2010. 750 s. ISBN 978-8178662527.
- [11] Costs [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/quality-important-business-57470.html>
- [12] Dvořáková Zuzana a kolektiv. Řízení lidských zdrojů. C.H.Beck., 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [13] Neustálé zlepšování [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)
- [14] PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.
- [15] SOLEIMANNEJED, Fred. Six Sigma, Basic Steps & Implementation. Himalaya Publishing House, 2010. 750 s. ISBN 978-8178662527.
- [16] DMAIC cyklus [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>
- [17] NENADÁL, J., a kol. Moderní management jakosti. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [18] Model EFQM (Zdroj: Model EFQM [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/model-excelence-efqm.html/>)
- [19] Metoda CAF [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>
- [20] PDCA Cyklus [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>
- [21] ISO Normy [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>
- [22] ISO 9001 [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>
- [23] ISO logo [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://seeklogo.com/free-vector-logos/iso>
- [24] PEACH, Robert W., PEACH, Bill a RITTER, Diane S. Příručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. iv, 175 s. The memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.

- [25] NENADÁL J., NOSKIEVIČOVÁ D., PLURA J., TOŠENOVSKÝ J.: Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [26] VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [27] NENADÁL, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [28] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [29] Spokojenost zákazníků [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/10-mereni-a-monitorizace-rizeni-neshod/10-01-mereni-spokojenosti-zakaznika.pdf>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Kritické faktory úspěšnosti organizace	15
Obrázek 2: Neustálé zlepšování systému management jakosti	20
Obrázek 3: DMAIC cyklus	21
Obrázek 4: Model EFQM	23
Obrázek 5: Model CAF.....	24
Obrázek 6: PDCA Cyklus.....	25
Obrázek 7: ISO Logo	27
Obr. 8: Zavádění ISO 9001	35
Obr. 9: Spokojenost zákazníka	42
Obr. 10: SWOT analýza.....	46
Obr. 11: Organizační struktura	52
Obr. 12: Kontext organizace	60
Obr. 13: Nová organizační struktura.....	70
Obr. 14: Řízení rizik	72
Obr. 15: Sociální síť	75
Obr. 16: Procesní mapa.....	79
Obr. 17: Interní dokumentace	80

8 Seznam tabulek

Tab. 1: Konkurenční výhoda	16
Tab. 2: Systém managementu kvality podle ČSN ISO 9001:2008.....	29
Tab. 3: Systém managementu kvality podle ČSN ISO 9001:2008.....	30
Tab. 4: Fáze auditu.....	40
Tab. 5: Přeměna vstupů na výstupy	43
Tab. 6: Canvas model	62
Tab. 7: Aspekty.....	64
Tab. 8: Zainteresované strany.....	67
Tab. 9: Hodnocení rizik	73
Tab. 10: Zainteresované strany.....	74