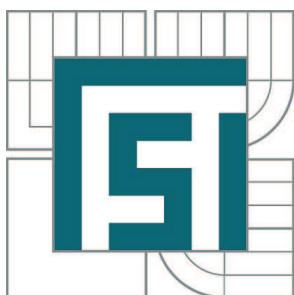


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ
ÚSTAV VÝROBNÍCH STROJŮ, SYSTÉMŮ A
ROBOTIKY

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING
INSTITUTE OF PRODUCTION MACHINES, SYSTEMS AND
ROBOTICS

SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY V MALÉ ORGANIZACI

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SMALL ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN URBAN

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ALOIS FIALA, CSc.

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství

Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Jan Urban

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Metrologie a řízení jakosti (3911T032)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Systém managementu kvality v malé organizaci

v anglickém jazyce:

Quality management system for small organization

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Zpracování zásad systému managementu kvality v malé organizaci. Identifikace produktů a jejich rozdělení na klíčové a okrajové. Identifikace procesů a jejich rozdělení z hlediska realizace - vlastní, outsourcing.

Cíle diplomové práce:

Zpracovat analýzu výchozího stavu managementu ve vybrané organizaci.

Návrh opatření k dosažení souladu s požadavky normy ISO 9001.

Návrh zásad pro zpracování řídicí dokumentace.

Seznam odborné literatury:

Vodáček, L., Vodáčková, O.: Moderní management v teorii a praxi. Management Press, Praha, 2006, ISBN 80-7261-143-7

Veber, J. a kol.: Management. Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-7261-029-5

ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality - požadavky

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

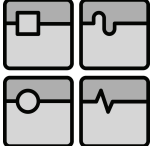
Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

V Brně, dne 19.11.2010

L.S.

doc. Ing. Petr Blecha, Ph.D.
Ředitel ústavu

prof. RNDr. Miroslav Doupovec, CSc.
Děkan fakulty

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 5
DIPLOMOVÁ PRÁCE		

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá systémem managementu kvality malé stavební firmy. Cílem je analyzovat stávající základní systém a navrhnout konkrétní opatření vedoucí k souladu se standardní specifikací ČSN EN ISO 9001:2009. První tři kapitoly jsou zaměřeny na obecný popis a koncepce systémů managementu kvality. Další kapitola identifikuje a mapuje hlavní procesy v analyzované stavební firmě a navrhuje nový systém managementu kvality. Poslední kapitola uvádí obecné zásady pro tvorbu řídicí dokumentace.

Klíčová slova





analýza, kvalita, mapování procesů, proces, systém managementu kvality, manažer kvality

ANNOTATION

This diploma thesis deals with a quality management system of a small construction company. The aim is to analyse the existing baseline system and propose specific measures leading to compliance with the ČSN EN ISO 9001:2009 standard specification. The first three chapters focus on general description and concepts of quality management systems. The next chapter identifies and maps the main processes in the studied construction company and proposes a new quality management system. The last chapter presents general guidelines for creation of management documentation.

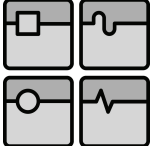
Key words

analyses, quality, survey on processes, process, quality management system, quality manager

		Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 6
		DIPLOMOVÁ PRÁCE	

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

URBAN, J. *Systém managementu kvality v malé organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2011. 67 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 7
DIPLOMOVÁ PRÁCE		

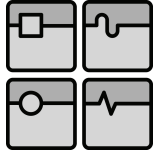
PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI PRÁCE

Místopřísežně prohlašuji, že jsem byl seznámen s předpisy pro vypracování diplomové práce a že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Aloise Fialy, CSc. Při vypracování diplomové práce jsem respektoval ustanovení předpisů pro diplomové práce a jsem si vědom toho, že v případě jejich nedodržení nebude moje diplomová práce vedoucím diplomové práce přijata.

V Brně dne

.....

podpis

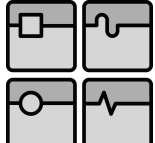
	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 8
DIPLOMOVÁ PRÁCE		

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Aloisi Fialovi, CSc. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení a zaměstnancům firmy Q-VAT, s.r.o. za vstřícnost, ochotu a poskytnuté informace. V další řadě děkuji Ing. Milanu Kadlecovi za poskytnuté konzultace a cenné informace. Mé díky patří také mým rodičům a přátelům za všestrannou podporu při tvorbě této práce a po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1. Model PDCA	17
1.2. Metodika COBIT	18
2. MANAGEMENT KVALITY	21
2.1. Charakteristika přístupů k managementu kvality	25
2.1.1. Benchmarking	25
2.1.2. Model EFQM.....	27
2.1.3. Balanced Scorecard Model (BSC).....	28
2.1.4. Český systém řízení	29
2.1.5. Model Permanent	29
3. ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT A MANAGEMENT BEZPEČNOSTI A OCHRANY PŘI PRÁCI.....	32
4. PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	35
4.1. Představení firmy.....	35
4.1.1. Organizační struktura společnosti Q-VAT, s.r.o.	36
4.2. Analýza současného stavu	36
4.2.1. Mapování procesů.....	37
4.2.2. Vývojové diagramy procesů	38
4.2.3. Odpovědnost za procesy	44
4.3. Návrh nového systému managementu kvality v organizaci a analýza QMS podle ISO 9001: 2008.....	45
4.3.1. Všeobecné požadavky na systém managementu kvality ve firmě Q-VAT, s.r.o.	45
4.3.2. Požadavky na dokumentaci firmy Q-VAT, s.r.o.	45
4.3.3. Odpovědnost managementu.....	47
4.3.4. Zajištění potřebných zdrojů, management zdrojů.....	49
4.3.5. Realizace produktu	51
4.3.6. Měření, analýza a zlepšování jednotlivých procesů	54
4.3.7. Zhodnocení přínosů nového systému managementu kvality	59
5. NÁVRH ZÁSAD PRO ZPRACOVÁNÍ ŘÍDÍCÍ DOKUMENTACE	61
6. ZÁVĚR	63
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	66
9. SEZNAM PŘÍLOH.....	67

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 10
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

ÚVOD

Tématem diplomové práce je problematika systému managementu kvality v malé organizaci. Dále se práce zabývá informační bezpečností malých a středních firem. S tímto souvisí zajištění vnitřních předpisů firmy, které jsou pro účely stavební firmy Q-VAT, s.r.o. V práci jsou řešena konkrétní opatření a procesy, spojené se zavedením managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009. Některé údaje a informace jsou z důvodu ochrany citlivých firemních dat pro účely této práce upraveny.

Management kvality a systém environmentálního managementu patří mezi základní systémy při řízení firem, poskytující služby a produkty zákazníkům. K těmto normám se řadí také systémy managementu informační bezpečnosti, uvedené v teoretické kapitole práce, ale také systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy ISO 18001:2008. Podle odborné literatury a podnikatelské praxe se souhrnně nazývají jako integrovaný systém řízení, který stávajícímu i potencionálnímu zákazníkovi firmy podává informaci o požadované kvalitě produktů a služeb firmy, ale také o tom, že je dbáno o zabezpečení činností zaměstnanců, jejich bezpečnosti a zdraví, ochrany životního prostředí a obecně je významným ukazatelem goodwill dané firmy.

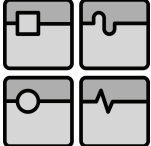
V teoretické části práce jsou popsána jednotlivá teoretická východiska, související s tématem práce, ale i s dalšími systémy řízení v organizaci firmy. Kromě toho jsou uvedeny také koncepty, zabývající se managementem kvality ve firmě a návrhem možné koncepce managementu kvality ve firmě.

Praktická část práce rozebírá firmu Q-VAT, s.r.o. z hlediska problematiky systému managementu kvality. V této části práce jsou analyzovány procesy, které v podniku probíhají (přijetí poptávky, její analýza a příprava nabídky, příprava zakázky, její realizace a předání zákazníkovi). V rámci těchto analýz vnitropodnikových procesů jsou identifikovány dílčí stavy rozpracovanosti a odpovědnost osob za splněné fáze rozpracovanosti. Dále je rozebrán systém písemných dokladů, na základě kterých probíhají tyto procesy. Na tuto analýzu procesů, probíhajících v rámci společnosti Q-VAT, s.r.o. budou navazovat vlastní návrhy řešení některých procesů a jejich ustanovení ve vnitropodnikové dokumentaci.

Od zavedení nebo aktualizace vnitřních směrnic ve firmě Q-VAT, s.r.o. vedení firmy očekává, že bude firma konkurenceschopnější, jednotlivé procesy na řídicích úrovních firmy budou efektivnější a dojde také k úspoře finančních nákladů firmy, které jsou do těchto norem vynakládány.

Výpočetní technika a využívání informačních a komunikačních technologií ve firmách je nutné a důležité pro informační bezpečnost firem v souvislosti se zaváděním managementu kvality. Společně s nárůstem aktivit v oblasti informačních technologií se zvyšuje nebezpečí neoprávněných zásahů a přístupů, které směřují ke zneužití firemních informací, například obchodního tajemství, goodwill nebo vnitřních předpisů firmy apod. Firmy jako nezbytnou reakci na tento stav vynakládají finanční prostředky na zabezpečení a stabilitu informačního systému, aby při zpracování, ukládání nebo při přenosu a užívání dat nedocházelo k jejich ztrátě nebo k jejich narušení.

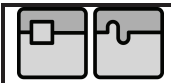

Všechny aktivity, spočívající v zabezpečení informačních technologií ve firmě jsou souhrnně označovány jako informační bezpečnost. Tato se stává nedílnou součástí jednotlivých strategií firmy, často je zahrnována do informační strategie firmy, protože poskytuje strategické

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 11
DIPLOMOVÁ PRÁCE		

záměry pro zabezpečení informací a informačních technologií firmy a směřuje také k eliminaci rizik, spojených s informační bezpečností.

Významným pojmem v kontextu informační bezpečnosti je termín informace. Je to pojem zahrnující taková aktiva, která mají pro organizaci a podnikání firmy význam a hodnotu. Cíle informační bezpečnosti jsou nastaveny na ochranu informačních a komunikačních systémů firmy. K dosažení těchto cílů a k nastavení potřebného stupně informační bezpečnosti a ochrany dat se dosahuje za pomoci softwarových a hardwarových produktů, ale také s využitím lidských zdrojů. Při hodnocení informační bezpečnosti je nutné konstatovat, že byla původně významně využívána ve velkých firmách, ale nyní se prosazuje i v malých a středně velkých firmách kde stále nabývá na významu.

Cílem této diplomové práce je zpracovat analýzu výchozího stavu systému managementu ve společnosti Q-VAT, s.r.o. Dále provést návrh opatření k dosažení souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. V neposlední řadě realizovat návrh zásad pro zpracování řídicí dokumentace.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 12
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole se chci zabývat hlavními teoretickými pojmy a přístupy, které budou uvedeny v dalších kapitolách práce a aplikovány v části praktické. Nejprve se zaměřím na pojem a význam informací a informačních technologií ve firmě, které jsem uvedl již v úvodu své práce.

Technologie a informační technologie představují v dnešním moderním podnikání jeden z klíčových faktorů úspěchu k získání potřebné konkurenční výhody. Mnohé z firem rozdílné velikosti a předmětu podnikání investují do technologií vysoké finanční částky, protože jsou si vědomy jejich důležitosti. Zaměřují se však spíše na efektivnější výrobu, na specifickou konkurenční výhodu nebo nové technologické postupy s cílem získat největší podíl na trhu a větší zakázky.

Podnikatelské subjekty na mikroekonomické úrovni investují vysoké finance do vývoje nových technologií. Tím obecně zvyšují technologickou úroveň nejenom v daném segmentu podnikání, ale přispívají tak i k celkovému rozvoji společnosti. Informace se pro management a podnikání, jak jsem již dříve nastínil, v současné době stále více stávají rozhodujícím faktorem úspěšného nebo neúspěšného podnikání. Peter Drucker říká, že „znalosti a informace jsou dnes jediným smysluplným zdrojem.“ [1]

Informace jako takové jsou považovány nejenom za nezbytný předpoklad úspěšnosti manažerského rozhodování, ale také za významný obchodní artikl investiční příležitosti a příležitosti pro podnikání. Na pojem informace můžeme tedy pohlížet nejenom jako na klíčové skutečnosti, které mají vliv na manažerská rozhodování v podniku a tím významně ovlivňují podnikatelskou činnost daného podniku, ale také se na ně můžeme podívat z pohledu tzv. kybernetické definice.

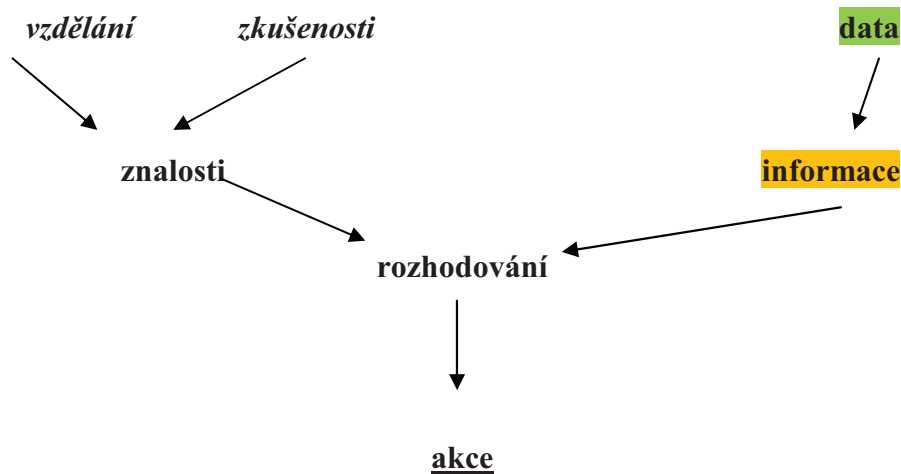
Dle ní má informace význam především v technických aplikacích, například v dimenzování přenosových kanálů, kapacit paměťových médií, apod., ale také při tvorbě praktických systémů, mezi které můžeme řadit informační systémy v obecné rovině, specificky je pak řešena oblast informační bezpečnosti firmy.

Z pohledu podnikatelské praxe je nezbytné, aby informace splňovaly určité parametry, jež se vztahují k řešenému problému informační bezpečnosti, resp. nástrojů, kterými lze dosáhnout potřebného zabezpečení firmy softwarovými a hardwarovými nástroji firmy, které jsou:

- aktuální, dostupné, ověřitelné a spolehlivé,
- obsahově korektní (relevantní, pravdivé, objektivní),
- v odpovídajícím formátu,
- v odpovídající ceně a hodnotě,
- legální. [1]

Dalším pojmem jsou znalosti, které souvisejí se zobecňováním pojmů, kategorizací, definováním a odvozováním závěrů z dostupných informací na základě abstraktních schémat.“ V tomto pojetí lze říci, že jsou znalosti vlastně „informace vyšší kvality“. Jsou to informace, potřebné k získávání dalších informací, ale můžeme hovořit například také o algoritmech. [1]

Při počítačovém zpracování, na rozdíl od dat ukládaných v databázích, se znalosti ukládají v bázích znalostí za účelem automatického odvozování informací. Toto zajišťují specifické univerzální mechanismy, nazývané také jako tzv. inferenční mechanismy. Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi v organizaci firmy je graficky zobrazen níže.



Obrázek 1. Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi [2]

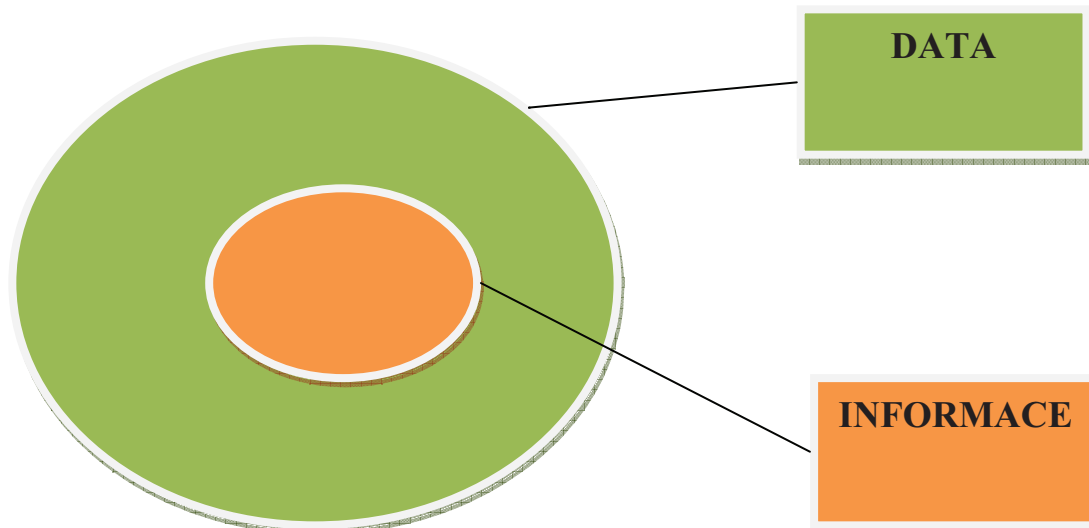
Posledním zmíněným termínem jsou data, která lze definovat jako výstupy zpracované informačními technologiemi, jež je možné označit jako formalizovanou charakteristiku nějakého děje nebo jevu. [3]

Data odborné zdroje chápou jako fakta, získaná na základě výpočtů, měření a dalších činností. Jsou vymezována jako:

- objektivní, sledovatelné vyjádření skutečností nebo znalostí na specifickém médiu, které je možné předávat,
- vyjádření skutečností a myšlenek v dané formě, aby je bylo možné přenášet a zpracovávat,
- vyjádření faktů a poznatků ve formě, která je vhodná pro další zpracování nebo využití v podnikatelské praxi.

[6]

Vztah dat a informací obecně, ale i v aplikaci na podnikatelské prostředí, je zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 2. Vztah obsahu dat a informací [6]

Informační systém je v organizaci firmy definován jako obecně podpůrný systém pro řízení. Pokud se bude projektovat systém řízení, tak je nutné znát strategické cíle a informační systém musí být koncipován tak, aby tyto strategické cíle podporoval. [7]

Informační systém představuje také soubor lidských zdrojů, technických prostředků a souvisejících metod, které zabezpečují sběr, přenos, uchování a zpracování dat za účelem tvorby a prezentace informací pro potřeby jednotlivých uživatelů, například na jednotlivých úrovních řízení v organizaci firmy. [8]

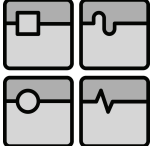
Jak jsem již dříve uvedl, informační systém je součástí informační strategie firmy a informační bezpečnost je jednou z částí, která směřuje k souboru opatření zahrnující proces navrhování, schvalování a implementaci softwarových, hardwarových, technických, personálních a ochranných opatření, která jsou spojena s minimalizací možných ztrát, jež mohou vzniknout v důsledku poškození, zničení nebo zneužití informačních systémů. [8]

Při formulaci jednotlivých pojmů řešených v této práci uvádím také definici malého a středního podnikání a to z toho důvodu, že jsem si pro praktickou část zvolil malou stavební firmu, která do této kategorie spadá. Pod pojmem malého a středního podnikatele tedy rozumíme podnikatelský subjekt, pokud:

1. Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců.
2. Aktivita/majetek daného podnikatelského subjektu nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Za malého podnikatele se považuje subjekt, v případě že:

1. Zaměstnává méně než 50 zaměstnanců.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 15
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

2. Jeho aktiva/majetek, nebo jeho obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

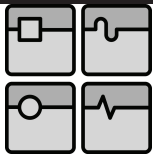
Za drobného podnikatele se považuje subjekt, pokud:

1. Zaměstnává méně než 10 zaměstnanců.
2. Jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Pokud bych měl zhodnotit dosavadní vývoj malého a středního podnikání v podmínkách českého trhu, je nutné konstatovat, že se období 90. let 20. století vyznačovalo zejména kvantitativními aspekty rozvoje tohoto odvětví ekonomiky. Teprve až se vstupem České republiky do Evropské unie dochází k posilování kvalitativních aspektů a tímto také k posílení kvality sektoru malých a středních podnikatelů. Z hlediska využívání informačních technologií je možné říct, že k významnému rozvoji dochází teprve v posledních deseti letech a to také v oblasti informační bezpečnosti.

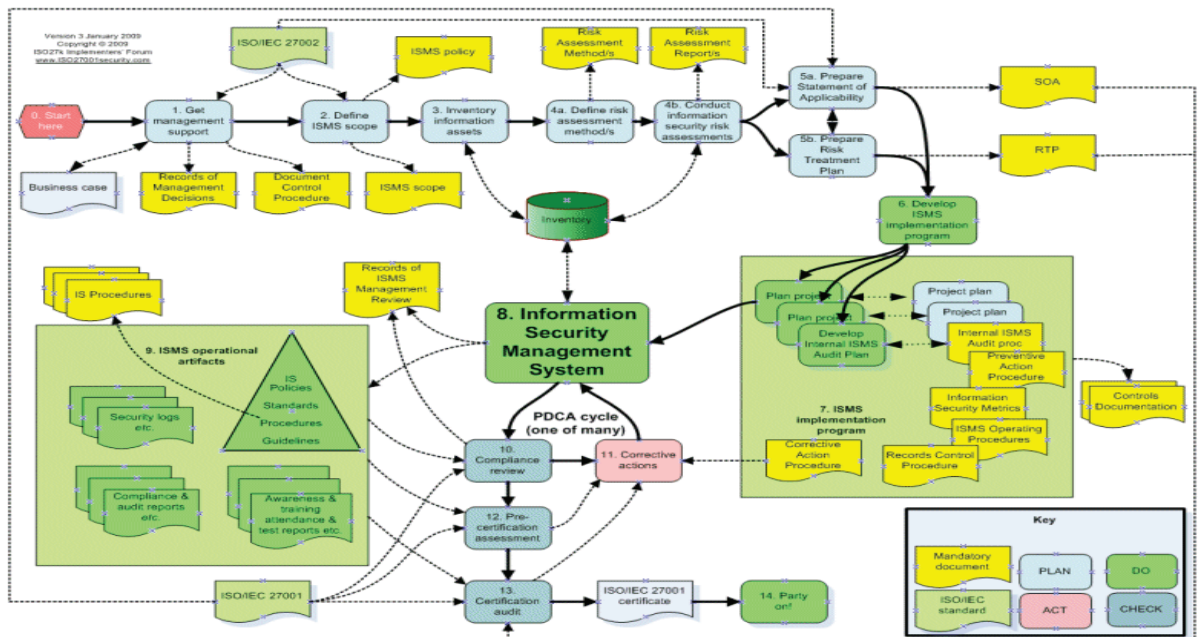
Při hodnocení malého a středního podnikání uvádím také několik trendů do budoucna, které mají vztah k řešené problematice:

- ***narůstající využívání informačních a komunikačních technologií*** – dle mého názoru je tento trend velmi významný pro získání konkurenční výhody na trhu a pro další činnosti; dochází tak k výchově nové generace manažerů, kteří jsou schopni efektivně reagovat na požadavky a nároky globalizace procesů; toto platí také v oblasti informační bezpečnosti a zabezpečení bezpečnosti a ochrany dat firem,
- ***snížení potřeby na zdrojích v rámci dané firmy*** – v tomto směru se jedná nejenom o jednotlivé zdroje personální, materiální a finanční, ale souvisí s tím i řada ekonomických a manažerských aktivit, spočívajících zejména v jejich využívání a redistribuci v rámci dané organizace; v tomto kontextu je to práce s informacemi a daty v organizaci firmy,
- ***znalostní ekonomika, znalosti a informace nemají pevně definované hranice*** – znalosti překračují hranice dané organizace; lze je sdílet a efektivně využívat; znalosti jsou určeny nejen pro oblast technologií, ale také pro všechny další oblasti v rámci dané organizace; znalosti mají zásadní význam v jednotlivých pracovních tocích a dalších činnostech,
- ***transformace řízení organizace do virtuální podoby*** – moderní technologie umožňují transformovat jednotlivé hodnotící a procesní záležitosti do moderní elektronické podoby, což umožňuje jejich efektivnější sdílení a využívání; dle mého názoru se zejména zde projevují schopnosti IS/IT manažerů a dalších specialistů v rámci organizace, kteří se podílejí na efektivním řízení jednotlivých procesů v oblasti IS/IT v organizaci,
- ***kooperace a spolupráce, vytváření aliancí a partnerství*** – tato oblast zahrnuje spolupráci firem z daného odvětví nebo daného segmentu trhu, jedná se zejména o obchody na mezinárodní úrovni, v rámci mezinárodní spolupráce; například v oblasti managementu za zvlášť významnou považují práci s manažerskými talenty, mladými manažery a odborníky, kteří mohou dané organizaci přinést potřebnou konkurenční výhodu; jejich vedení pak přináší firmě další přidanou hodnotu,
- ***omezení zprostředkovatelů procesů*** – během minulého vývoje, bylo do manažerských procesů zapojeno mnoho subjektů; díky moderním technologiím dochází k eliminaci některých zprostředkujících subjektů a k efektivnějšímu využívání těchto procesů;



1.1. Model PDCA

V zahraniční obchodní praxi jsou systémy řízení informační bezpečnosti založeny na modelu PDCA. Postupně se prosazují i u některých firem v České republice. Model PDCA a jeho fungování je uvedeno na následujícím obrázku přímo pro oblast informační bezpečnosti firem.



Obrázek 4. Procesy informační bezpečnosti ve firmě podle modelu PDCA [11]

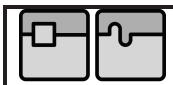

Model PDCA obsahuje následující kroky pro stálé zdokonalování informační bezpečnosti firmy, ale také pro procesy týkající se managementu kvality, metodika je uplatnitelná pro všechny systémy realizované v organizaci firmy. [5]

Plán – prověření současné výkonnosti a posouzení případných problémů nebo omezení procesů v oblasti informační bezpečnosti firmy; je nutné shromáždit relevantní data, týkající se hlavních problémů informační bezpečnosti firmy, zaměřit se na hlavní příčiny těchto problémů společně s návrhem možných řešení a formulovat nejvhodnější provedení řešení pro podmínky dané firmy.

Provedení – realizace zamýšleného řešení na základě analýzy, aplikace nejvhodnější řešení pro podmínky dané firmy.

Kontrola a měření – zhodnocení výsledků testů jednotlivých informačních procesů firmy; zhodnocení toho, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo, například podle metody SMART; pokud se v rámci analýzy vyskytnou nějaké konkrétní problémy, tak je nutné se zaměřit na překážky, které brání potencionálnímu zlepšení v této oblasti.

Akce – podle navrženého řešení a jeho následného vyhodnocení rozpracovat konečné řešení pro firmu takovým způsobem, aby se stalo kdekoli použitelným, trvalým a integrovaným novým přístupem.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 18
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

Nová řada norem pro řízení informační bezpečnosti a řízení informací firem ISO/IEC 27000 vychází z uvedeného konceptu PDCA a podobně jako například normy ISO 9001 a ISO 14001 je jádrem normalizace definice systému. V případě řízení informační bezpečnosti firmy je klíčovým prvkem mezinárodní norma ISO/IEC 27001:2005 označovaná jako Information security management system – Requirements, v českém překladu Systém řízení informační bezpečnosti a informací – Požadavky.

Druhou nejdůležitější normou je ISO/IEC 27002 – Code of practice for information security management, v českém překladu Soubor postupů pro řízení bezpečnosti informací, která obsahuje poměrně detailní výklad vhodných bezpečnostních opatření. Tato norma je také známá pod označením ISO/IEC 17799:2005 a obsahuje tzv. nejlepší praxi řízení bezpečnosti informací a doporučení. Definiuje celkem 133 bezpečnostních opatření, která jsou rozdělena do 11 oblastí.

Od počátku roku 2007 vstoupila v platnost další norma ISO/IEC 27000 jako norma ISO/IEC 27006 – Requirements for the accreditation of bodies providing certification of information security management systems, v českém překladu Požadavky na akreditaci orgánů provádějících certifikaci systémů řízení bezpečnosti informací. Tato norma upřesňuje pravidla pro certifikaci a podle této musí postupovat certifikační orgány, které certifikační služby poskytují.

Další vydanou normou je ISO/IEC 27005:2008 – Information security risk management – Řízení bezpečnosti informací, která podrobně definuje pravidla a postupy řízení rizik a nahradila tak předchozí zastaralou normu. Mimo doporučení spojených s řízením rizik, obsahuje tato norma i rozsáhlé tzv. katalogy hrozeb a zranitelnosti firmy v oblasti informační bezpečnosti.

V sektoru malých a středních firem v prostředí České republiky je jednou z nejvíce problematických oblastí odborná kompetence pracovníků, kteří by měli mít dostatečné zkušenosti a kompetence v řízení informační bezpečnosti. Jednotlivé normy obsahují pouze základní rámec požadavků na informační bezpečnost, který je nutné v podmínkách firmy naplnit. Praktický rámec informační bezpečnosti firem by měly naplnit zejména specializované firmy, které by prakticky a dostatečně odborně proškolily pracovníky firem v této problematice.

Kromě nedostatečných odborných kompetencí pracovníků je nutné konstatovat, že nejsou ve firmách formulovány informační strategie, zabývající se informační bezpečností firmy. Jedná se o výběr vhodné části organizace firmy, ve které bude strategie informační bezpečnosti realizována. Specifickou oblastí při realizaci informační bezpečnosti firmy je řízení rizik, které by mělo být součástí účinného informačního systému řízení bezpečnosti firmy. V návaznosti na uvedené normy a standardy pro řízení informační bezpečnosti firem se chci nyní zabývat jednotlivými přístupy a metodikou pro řízení informační bezpečnosti v kontextu tvorby i dalších vnitřních směrnic firmy.

1.2. Metodika COBIT

COBIT představuje jeden z nejznámějších standardů, týkající se definování strategických cílů v oblasti IS/IT dané firmy v souladu s potřebami a zájmy celé organizace firmy. V souhrnu se tyto aktivity označují jako IT Governance. Hlavním cílem COBIT je definovat jednotlivé

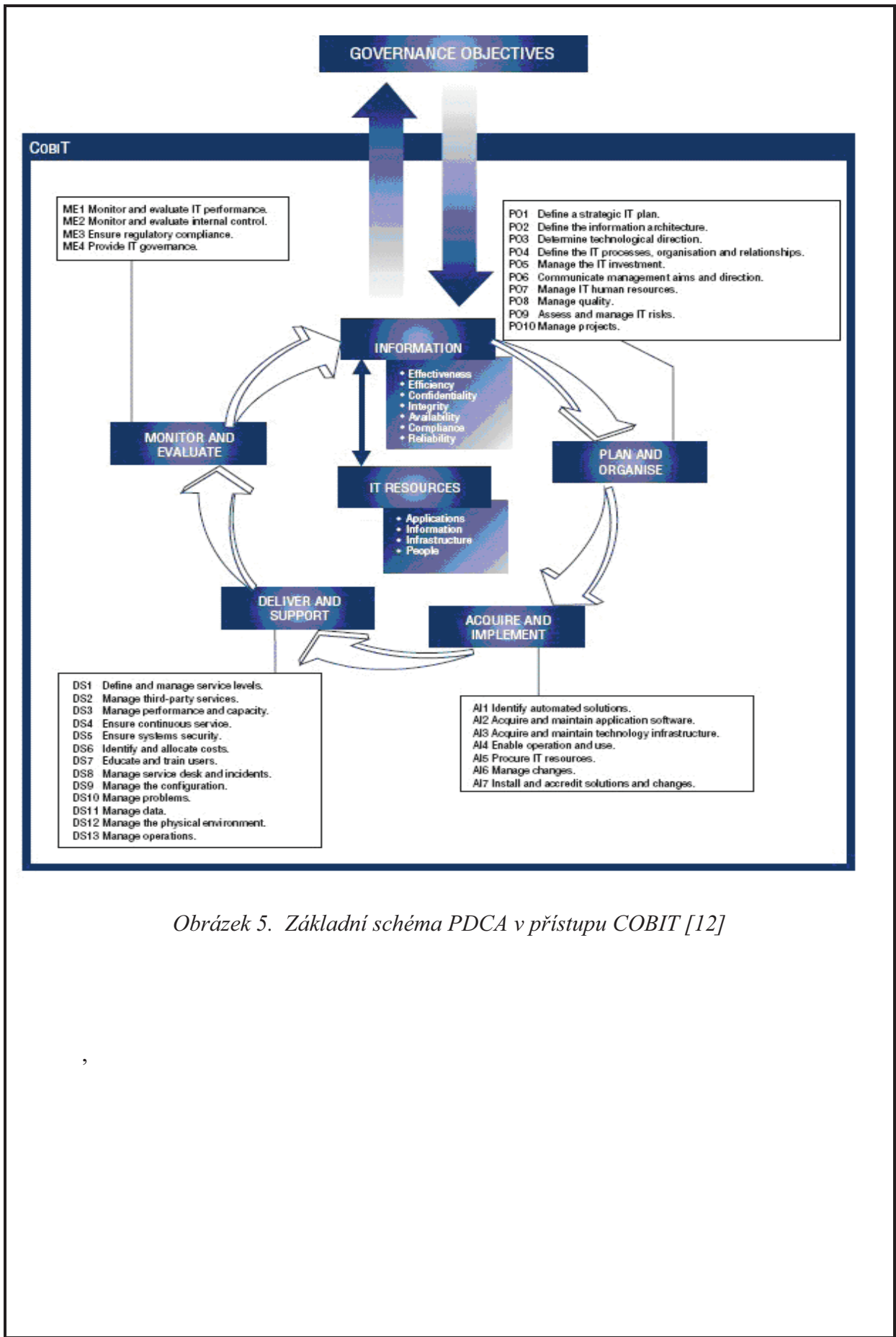
		Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 19
		DIPLOMOVÁ PRÁCE	

nejdůležitější cíle pro oblast IS/IT a umožnit vedoucím pracovníkům nebo manažerům firmy provést silnou kontrolu řízení rizik a informační bezpečnosti organizace firmy.

Jak jsem již uvedl, u metodiky PDCA, aktivity jako zkoumání, vývoj a další jsou směrodatné pro řídicí rámec IT Governance, který je určený pro řízení IS/IT v organizaci dané firmy. COBIT využívá PDCA cyklus řízení a jeho základní schéma v aktuální verzi 4.1 je uvedeno na obrázku níže. Mezi hlavní přínosy nové verze COBIT patří zjednodušení definic jednotlivých cílů, souvisejících procesů, vazeb v organizaci firmy, cílů v oblasti IT a IT procesů. [12]

COBIT je určen pro správu informační bezpečnosti v organizaci, ale také pro řešení definovaných procesů v organizaci firmy. COBIT definuje klíčové cíle a úkoly, které je nutné naplnit pro správné fungování systému řízení informační bezpečnosti firmy. Jednotlivé klíčové oblasti COBIT lze shrnout takto:

- plánování a organizování v organizaci firmy,
- pořízení a implementace v organizaci firmy,
- dodávka jednotlivých služeb a podpora,
- monitorování a hodnocení, resp. zpětná vazba,
- informace, data a jejich využití v kontextu s obchodními a strategickými cíli, podnikatelským záměrem firmy.



Obrázek 5. Základní schéma PDCA v přístupu COBIT [12]

2. MANAGEMENT KVALITY

Management kvality je v podmínkách českého podnikatelského prostředí založen nejen na rozdílných přístupech, které souvisejí s nastavenou strategií firmy, ale má svůj základ také v jednotlivých normách řady ISO. Jedná se především o tyto normy:

- **ISO 9000:06** – Systémy managementu kvality - zahrnují jak základní zásady, tak jednotnou terminologii.
- **ISO 9001:08** – Systémy managementu kvality – zahrnují základní rámec požadavků pro zavedení v organizaci a jednotlivých úrovních řízení dané firmy.
- **ISO 9004:10** – Řízení udržitelného úspěchu organizace – zahrnuje jednotlivé přístupy managementu kvality pro zlepšování výkonnosti v organizaci dané firmy.
- **ISO 19011:02** – Audit QMS a EMS – představuje sloučení několika ISO norem.
- **Další dosud platné ISO normy** – zejména normy QMS, které byly postupně aktualizovány.

Obecná struktura požadavků na normy ISO 9001, kterou lze uplatnit i na tvorbu vnitřních předpisů v rámci organizaci firmy pro oblast managementu kvality je tato:

1. Formulace systému managementu kvality

- 1.1. Všeobecné požadavky a specifikace jednotlivých procesů
- 1.2. Požadavky na dokumentaci, včetně všech relevantních záznamů a dokumentace

2. Odpovědnost managementu

- 2.1. Osobní zapojení managementu, procesy v oblasti managementu změn v organizaci
- 2.2. Zaměření na potřeby a zájmy zákazníka
- 2.3. Politika kvality a její prosazování v organizaci firmy
- 2.4. Plánování, zejména v rámci strategie firmy a strategického řízení v daném časovém horizontu
- 2.5. Odpovědnost, pravomoc a komunikace v oblasti případných změn v organizaci firmy
- 2.6. Kontrola a zhodnocení dopadů a výsledky zavedení managementu kvality

3. Management zdrojů

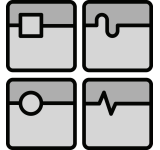
- 3.1. Poskytování potřebných zdrojů při prosazování managementu kvality.
- 3.2. Lidské zdroje a jejich využití
- 3.3. Infrastruktura a související procesy v organizaci firmy
- 3.4. Pracovní prostředí, firemní kultura, případně „corporate identity“

4. Realizace služby nebo produktu

- 4.1. Plánování realizace služby nebo produktu
- 4.2. Procesy týkající se zákazníka a jejich řešení
- 4.3. Návrh a vývoj nového produktu nebo služby
- 4.4. Nákup
- 4.5. Výroba a poskytování souvisejících služeb
- 4.6. Řízení monitorovacího a měřicího zařízení a souvisejících procesů

5. Měření, analýza a zlepšování

- 5.1. Definování všeobecných požadavků
- 5.2. Monitorování a měření včetně zahrnutí interních auditů
- 5.3. Analýza údajů a jejich vyhodnocení
- 5.4. Zlepšování na základě získaných údajů, nápravná a další preventivní opatření

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 22
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

Tento uvedený obecný postup je možné realizovat v kontextu se zvoleným systémem řízení, i v organizaci dané firmy. Procesům, týkajících se managementu kvality nebo managementu změn vytvoří dostatečně transparentní základ pro zavedení takového systému, jeho průběžné monitorování i následnou kontrolu, vyhodnocení a zavedení aktuálních potřebných změn.

Požadavky na management kvality by měly vycházet ze tří základních kritérií, která jsou:

- **Bezvadnost** – zahrnující zlepšení zejména výrobních a procesních otázek, směřujících k dosahování co nejnižší vadnosti výrobků, ale také bezchybnost procesů v nabízených službách.
- **Parametry** – transparentně nastavené parametry kvality nejenom pro zákazníky, ale také pro zaměstnance a management dané firmy, například podle metodiky uvedené výše.
- **Stabilita** – dosažení stability jednotlivých procesů na základě pravidelného hodnocení jednotlivých výstupů v oblasti managementu kvality.

[13]

Poskytování větší hodnoty pro zákazníka představují také některé další přístupy, například:

- **pomoc zákazníkům při snižování jejich ostatních nákladů** – je to například úspora nákladů na poštovním při objednávce, úspora časových nákladů, apod., dodávky just-in-time, pomoc při snižování provozních nákladů,
- **přínosy pro zákazníka jako součást firemní strategie** – individuální úpravy a například netypický, ale funkční uživatelský software a webové stránky firmy, rychlejší, rozsáhlejší služby, delší záruky na zboží, kvalitní vzdělávání a školení v oblasti lidských zdrojů, členské výhody za věrnost firmě, apod.

[13]



V současnosti řada firem usiluje o získání potřebných norem kvality. V některých segmentech podnikání jsou tyto standardy nezbytností pro úspěšné podnikání firmy na trhu a získání zájmu zákazníků. Důvody zájmu firem je možné spatřovat například v:

- zkvalitnění výrobků, složitosti stávajících výrobků,
- náročnosti spotřebitelů, jejich znalostech konkurence, výrobků, trhu,
- konkurenční výhodě pro firmu, posílení jejího goodwillu,
- odpovědnosti výrobců nebo distributorů,
- požadavcích na právní předpisy a novou legislativu,
- ekonomických dopadech a ekonomických důvodech,
- inovaci procesů, nových trendech.

[13]

Management kvality je založen také na právních předpisech a souvisí také s problematikou ochrany spotřebitele, což je téma široce diskutované i napříč institucemi Evropské unie. Zohlednění právních požadavků a jejich implementace na výrobky a služby v rámci dané firmy považují za velmi významné.

Právní problematika bezpečnosti výrobků se vyskytuje jak na trhu ČR, tak na trhu Evropské unie. Jedním ze společenských problémů dnešní doby je přítomnost závadných a nebezpečných výrobků na trhu ČR i EU. Tyto výrobky svou kvalitou neodpovídají

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 23
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

rozumnému očekávání spotřebitelů a jsou často vyrobeny z nekvalitních a nepovolených materiálů. Tím ohrožují bezpečnost a zdraví spotřebitelů. Počet těchto nebezpečných výrobků na evropském trhu neklesá, ba naopak, potvrdila se hypotéza, že počet zdraví nebezpečných výrobků rok od roku stoupá. Proti tomuto trendu by měla účinně bojovat legislativa Evropské unie i České republiky.

Ve velmi liberálních evropských demokraciích, kde je regulační úloha státu vůči trhu minimalizována, je běžné, že stát určitým způsobem hájí oprávněné zájmy svých občanů, a to jak individuálních fyzických osob, tak podnikatelských subjektů. Občan – spotřebitel je pokládán za nejslabší článek tržního řetězce a má jen velmi omezený sortiment prostředků k prosazování a k obhajování svých potřeb a zájmů. Stát mu pomáhá zejména vytvářením legislativního rámce a vydáváním závazných právních norem, aby mu umožnil jeho zájmy účinně prosazovat. [14]

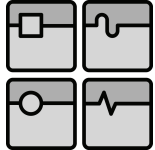
Dozor nad trhem je zaměřen na to, zda jsou kontrolované výrobky na trhu a v oběhu bezpečné, tj. zda neohrožují oprávněný zájem. V tomto případě na bezpečnost a zdraví osob, včetně splnění podmínek jejich uvedení na trh. Česká obchodní inspekce je stanoveným orgánem dozoru s výjimkou těch výrobků, pro které stanoví zvláštní právní předpis jiný dozorový orgán. Zákon o obecné bezpečnosti se vztahuje na výrobky, které jsou určeny k nabídce spotřebiteli nebo lze očekávat, že budou užívány spotřebiteli, pokud jsou dodávány v rámci podnikatelské činnosti, úplatně nebo bezúplatně, a to jako věc nová, použitá či upravená, tzn. na všechny výrobky včetně stanovených výrobků, určených pro spotřebitele. Ochrana spotřebitele je poměrně novou právní disciplínou, která se v České republice začala rozvíjet hlavně s přechodem země na demokratický právní systém. V České republice již existuje poměrně kvalitní právní úprava chránící spotřebitele, a to jak na úrovni veřejného práva, tak na úrovni práva soukromého.

Problematika ochrany spotřebitele je v Evropském právu zohledněna jak v primárním tak v sekundárním právu. Primárním právem ES jsou zakladatelské smlouvy. Celkem se jedná o devět relevantních smluv. Sekundární právo ES tvoří nařízení, směrnice, rozhodnutí, doporučení a stanoviska.

„Bezpečným výrobkem“ je podle směrnice č. 2001/95/ES článku 2 každý výrobek, který nepředstavuje žádná nebo minimální rizika při běžných podmínkách používání. Mezi podmínky použití patří nároky na určitou životnost, stejně tak instalace a údržba. „Nebezpečným výrobkem“ se podle článku 2 Směrnice č. 2001/95/ES rozumí každý výrobek, který nevyhovuje požadavkům na „bezpečný výrobek“. [15]

Právo na ochranu spotřebitele vychází z právních norem, které lze zařadit do odvětví práva ústavního, správního, obchodního, občanského i trestního. Z hlediska platné právní úpravy se způsob právní regulace rozlišuje na úpravu veřejnoprávní, kterou zajišťují orgány státní správy, územní samosprávy a další subjekty, které zákon stanoví a která je svým zaměřením úpravou preventivní.

Mezi předpisy veřejnoprávní povahy, které jsou určeny k ochraně spotřebitele, patří mj. zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změnách a doplnění některých zákonů v platném znění. Platná právní úprava ochrany spotřebitele je velmi rozsáhlá a obsahuje všechny formy obecně závazných právních normativních aktů, a to od zákonů až po vyhlášky.

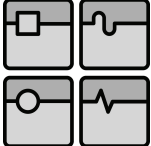
	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 24
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

Prameny práva ochrany spotřebitele lze členit podle různých kritérií. Zhodnotíme-li zvlášť veřejné a zvlášť soukromé právo, zjistíme, že k roku 2010 je v ČR veřejnoprávních předpisů 2x více než soukromoprávních (přibližně 25). Základ soukromoprávní ochrany spotřebitele nalezneme v občanském zákoníku (zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů). [4]

Veřejnoprávní ochrana je obsažena v řadě právních předpisů. Nejvýznamnějším z nich je zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Mezi další veřejnoprávní předpisy patří zejména:

- zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci, v platném znění,
- zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků, v platném znění,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, v platném znění,
- zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, v platném znění,
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, v platném znění,
- zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci, v platném znění,
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změnách a doplnění některých zákonů, v platném znění,
- zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii, ve znění zákon č. 119/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Počet právních předpisů neustále roste. Četnost se prohlubuje především ve prospěch veřejnoprávních předpisů. Zůstává ale otázkou, jestli rostoucí počet není na úkor přehlednosti pro běžného spotřebitele, kterému se do povědomí dostanou jen ty nejvýznamnější z nich.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 25
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

2.1. Charakteristika přístupů k managementu kvality

2.1.1. Benchmarking

Benchmarking se řadí mezi nástroje strategického řízení v oblasti managementu kvality, který umožňuje zlepšování. Někdy je též charakterizován jako model strategického řízení, stejně jako model řízení managementu kvality v organizaci.

Z hodnocených modelů managementu kvality jsem zvolil pro srovnání také tento přístup k řízení managementu kvality. Vůdčí osobností v oblasti benchmarkingu je Robert C. Camp, který definuje tento model jako „... hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.“ [16]

Setkal jsem se také s definicí, která chápe benchmarking jako „akci, která odhaluje specifické praktiky a procesy, které vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik a procesů v organizaci.“

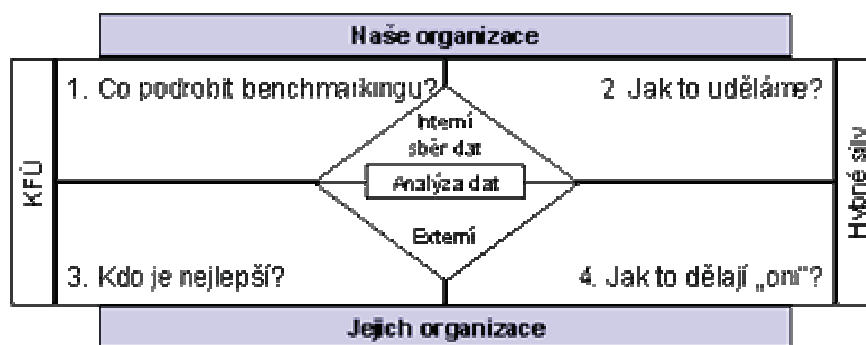
Benchmarking odhaluje nejlepší praktiky a procesy vedoucí k vysoké výkonnosti a vynikajícím výsledkům, usiluje o pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a o přizpůsobení a aplikaci těchto nejlepších praktik v organizaci. Tyto procesy jsou provázány v rámci všech úrovní řízení organizace, a umožňují tak efektivní řízení managementu kvality v takové firmě.

Účelem a přínosem benchmarkingu je *neustálé zlepšování se organizace, posilování hybných sil úspěchu a šance držet krok nebo předčit konkurenci*. Srovnání a poté zdokonalování umožňuje osvědčená metodika i mezinárodně uznávaný „*etický kodex chování při benchmarkingu*.“ [16]

Benchmarking může mít na organizaci mimořádný dopad. Může být zaměřen na dosahování vynikajících výsledků, tzv. *výkonový benchmarking* nebo na prosazování nejlepších procesů a postupů (nejlepších praktik – tzv. *best practices*), které vedou k dosažení vynikajících výsledků, tzv. *procesní benchmarking*, tento je náročnější, ale účinnější. Procesní benchmarking je modelem, na který se budu při hodnocení jednotlivých přístupů managementu kvality zaměřovat. [16]

Procesní benchmarking nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzivně zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola, Xerox) vyvinuly model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem benchmarking v praxi je a jak je v některých zemích uplatňován. Jedná se zejména o velké moderní ekonomiky, kde jsou uplatňovány nejmodernější manažerské přístupy.

ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU (MODEL SE ČTYŘMI KVADRANTY)



KřUF – Kritické faktory úspěchu

Obrázek 6. Šablona procesu Benchmarkingu [16]

Jak z výše uvedeného obrázku vyplývá, současný model je založen na čtyřech základních otázkách, které jsou integrovány do organizace a probíhají na jednotlivých úrovních řízení v organizaci.

Tyto otázky lze specifikovat následně:

- *Co podrobit benchmarkingu?* – jaké konkrétní činnosti a procesy budou začleněny v organizaci do benchmarkingu,
- *Jak to uděláme?* – jaké nástroje budou pro implementaci tohoto modelu využity,
- *Kdo je nejlepší?* – definujeme pravomoci a úkoly na jednotlivých úrovních řízení,
- *Jak to dělají „oni“?* – vycházíme z principu „best practices“, použijme nejefektivnější a v praxi osvědčené přístupy.

Česká republika je díky ČSJ od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), která je mezinárodní sítí národních benchmarkingových organizací. Proto i české firmy mohou využít mezinárodních zkušeností jednotlivých firem s řízením procesů kvality v rámci tohoto modelu. [4]

Klady modelu benchmarkingu v českých podmínkách lze vymezit následovně:

- přispívá k zahájení procesu zlepšování kvality v organizaci firmy,
- vyjasňuje a zprůhledňuje klíčové procesy,
- umožňuje odhalit činnosti a procesy, které potřebují zdokonalit/zlepšit,
- nalézá nejlepší praktiky a hybné síly pro dosažení vynikající výkonnosti procesu,
- urychluje proces změny a úsporu nákladů,
- umožňuje porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy,
- zvyšuje spokojenost zákazníků,
- přispívá ke zlepšení konkurenceschopnosti a konkurenční pozice organizace.

Zápory modelu benchmarkingu v českých podmínkách lze vymezit následovně:

- chybí jasný všeobecný hierarchický model; v podmínkách různých společností se může tento model odlišovat,
- koncept je formulován pro velké a dobře fungující firmy; je nutné splnit řadu kritérií pro přijetí tohoto modelu,
- není jasně vymezeno zapojení všech jednotlivých článků do procesu řízení kvality v organizaci firmy,
- nastavený model je vhodnější spíše pro větší firmy; pro zavedené firmy je poměrně finančně nákladný.

2.1.2. Model EFQM

EFQM představuje další koncept řízení kvality v organizaci firmy. Vychází z aktivit Evropské nadace pro řízení jakosti a etabloval se také v podmínkách firem v rámci České republiky. Součástí konceptu EFQM jsou čtyři základní pilíře zaměřené na management kvality, který má přispívat k:

- ke zlepšování ekonomických výsledků firmy,
- k významným změnám v lidských zdrojích v organizaci firmy,
- k rozvoji firemní kultury a vedení lidí na jednotlivých úrovních řízení firmy,
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků.

[17]

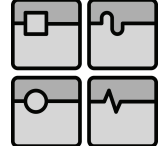
Koncept a schéma modelu EFQM znázorňuje tento obrázek:



Obrázek 7. Schéma modelu EFQM [18]

Jednotlivé prvky tohoto modelu a jejich přínos pro případnou českou firmu lze popsat následovně:

- kvalita je rozhodujícím faktorem pro stabilní ekonomický růst firmy i pro jednotlivé fáze produktu nebo služby v rámci firmy; výsledky praktických výzkumů ukazují na skutečnost, že firmy, které mají zavedeny moderní systémy managementu kvality,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 28
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků na trhu, než firmy s orientací na zabezpečování kvality prostřednictvím technické kontroly,

- systém managementu kvality se projevuje pozitivně jak ve vnitřních úrovních firmy, tak ve vnějším prostředí, ve kterém firma působí, například goodwill, apod.; tyto faktory mají vliv na zvyšování produktivity a postupnou redukci nákladů firmy,
- orientace na výsledky – vyvážení a uspokojení všech významných „stakeholders“; opětovně tak dochází k posílení pozice firmy v daném segmentu trhu.

2.1.3. Balanced Scorecard Model (BSC) [19, 20]

Dalším modelem strategického řízení v oblasti managementu kvality, se kterým jsem se při studiu literatury a odborných pramenů setkal, je model Balanced Scorecard (dále jen BSC). Je systémem strategického řízení a měření výkonnosti organizace. Tento model pracuje s finančními a nefinančními měřítky organizace. Vytváří provázaný systém strategických cílů a měřítek, které hrají důležitou roli při naplňování vize a strategie organizace. Výzkumy odborníků ukazují, že realizace strategie je pro vlastníky mnohdy důležitější než to, jaká je její „kvalita.“

Model BSC uplatňuje co nejlepší převedení strategických vizí a záměrů společnosti do denních činností, vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti, což je pro podnikatele a manažery často „tvrdým oříškem.“ Model BSC je založen na řešení problému konkurenceschopnosti.

Model BSC vychází z následujícího konceptu:

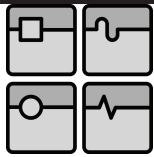
- existují jasné principy řešení,
- východiskem je jasná vize a směr,
- je vyžadován závazek vedení a jeho souhra s ostatními úrovněmi řízení,
- tvorba BSC je stanovování hypotéz, měření a realizace jejich testování,
- implementace BSC není implementací controllingu nebo informačního systému.

Klady tohoto konceptu ve srovnání se stanovenými kritérii:

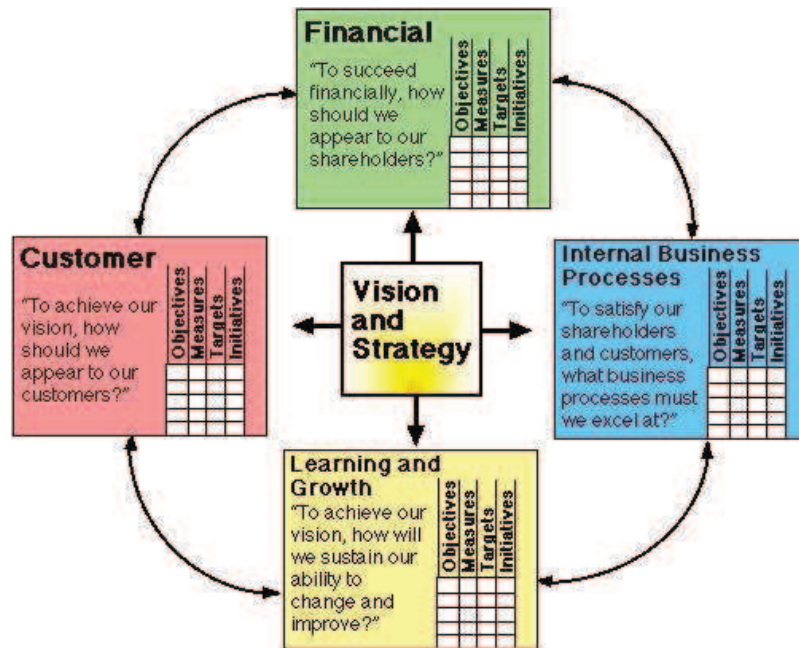
- podporuje lepší spolupráci manažerů na jednotlivých úrovních řízení,
- přispívá ke zlepšení vztahů se zákazníky,
- vyhovuje požadavkům ISO 900x,
- poskytuje komplexní pohled na podnikání,
- soustřeďuje organizaci na klíčové a průhledné procesy,
- zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dosažení strategických cílů,
- je zaměřen především na konkurenceschopnost a je schopen se velmi dobře přizpůsobovat konkrétním nebo měnícím se podmínkám,
- stanovuje a objasňuje cíle nejen ve finanční oblasti.

Zápory tohoto konceptu ve srovnání se stanovenými kritérii:

- je zaměřen výhradně na zvyšování a udržení konkurenceschopnosti,
- chybí hierarchické uspořádání a jasná struktura konceptu,
- chybí požadavky na získávání potřebných analytických informací a informačních zdrojů,



- koncept je určen především pro středně velké podnikatelské subjekty a není určen pro malé a začínající podnikatelské subjekty,
- není umožněna kooperace všech jednotlivých článků strategického řízení, pouze na úrovni manažerů; chybí uplatnění dalších specialistů a generalistů.



Obrázek 8. Schéma modelu BSC [19]

2.1.4. Český systém řízení [21]

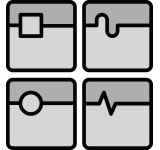
Za jeden z nejnovějších konceptů strategického řízení managementu kvality, který vychází z podmínek českého podnikatelského prostředí lze označit **český systém řízení**. Vychází z mnohaletých zkušeností odborníků z podnikatelské praxe a v kombinaci s využitím vybraných prvků Soustavy řízení Baťa je konceptem strategického řízení, který lze uplatnit v podnikání malých a středních podnikatelských subjektů. Hlavními představiteli tohoto konceptu jsou odborníci z Domu techniky v Ostravě pod vedením prof. Růženy Petříkové.

Koncept vychází z předpokladu, že „české malé a střední podniky jsou vystavovány silné konkurenci, ale i celé řadě nových příležitostí, které pokud nebudou využity způsobem vedoucím k výraznému posílení výkonnosti, mají jen malé šance na úspěch v rozšířené Evropě.“ Z tohoto důvodu vznikl nový koncept strategického řízení, který umožňuje kromě rozvoje malých a středních podniků zlepšení postavení ČR v rámci evropského prostoru.

Koncept českého systému řízení vychází z myšlenky, že „i malé a střední podniky mohou přinášet velké výsledky“ a to i vzhledem k tomu, že ve vedení takových podnikatelských subjektů většinou nestojí fundovaný, vysokoškolsky vzdělaný manažer ovládající nejmodernější metody řízení a vedení lidí, tj. aktuální know-how ověřené zahraniční i tuzemskou praxí úspěšných a velkých firem.

2.1.5. Model Permanent

Je východiskem českého strategického systému řízení a představuje přehledný, jednoduchý a srozumitelný model řízení, kterému mohou v konkrétní firmě všichni porozumět. Model

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 30
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

zahrnuje prvky parametrů výkonnosti společně s využitím vybraných prvků Soustavy řízení Baťa.

Některé z těchto prvků ověřených zkušeností a současné poznatky o řízení podniků, představují ojedinělý model, který může ČR nabídnout jako přínos podnikatelským subjektům v rámci Evropské unie. Model je v souhrnu založen na aplikaci prvků kvality, znalostí, inovací a kreativitě s cílem dosahování žádoucích ekonomických výsledků.

Model permanent obsahuje celkem 19 doporučení v sedmi hlavních oblastech řízení podniku. Tyto oblasti lze vymežit následovně:

- **globální podnikání a strategie,**
- **zákazník,**
- **přidaná hodnota,**
- **inovace,**
- **motivace lidí,**
- **znalosti a učení,**
- **vztah k okolí.**

[22]

V případě malého a středního podnikání není podmínkou nutně aplikovat všech 7 oblastí, stačí vybrat libovolný počet z nich. Vybraná doporučení je nutné aplikovat s co největší pečlivostí a důkladností. Navržená měřítka pak jasně deklarují, dosahuje-li firma očekávaných výsledků.

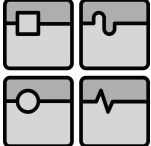
Hlavní principy konceptu:

- podnik funguje v globálním, nejen v lokálním prostoru,
- podnik je „továrnou na inovace“,
- podnik je spjatý se svým regionem,
- zaměstnanci jsou spolupodnikatelé a spolupracovníci, ne „námezdníci“,
- každý útvar, proces a jedinec musí přidávat hodnotu; přidaná hodnota, ne zisk, je mírou podnikové (národní) výkonnosti a konkurenceschopnosti,
- znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu podniku i ekonomiky,
- vzdělávání je úzce spjato s podnikovou praxí a za to nese odpovědnost management podniku,
- podnikatelsky zaměřená univerzita neprodukuje absolventy, ale potenciál pro nové konkurenceschopné firmy, v nichž jsou absolventi zabaleni,
- správná globální strategie je páteří podnikové činnosti; rozhoduje akčnost, ne pouhá proklamace,
- služba veřejnosti a uspokojení zákazníka jsou cílem podnikání.

[23]

Klady konceptu dle stanovených kritérií:

- vychází ze znalostí českého podnikatelského prostředí a je v něm vhodně uplatnitelný,
- je koncipován tak, aby byl přístupný co nejširší veřejnosti, bez ohledu na výši vzdělání v manažerské oblasti,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 31
DIPLOMOVÁ PRÁCE		

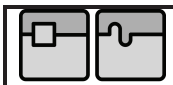

- koncept je formulován pro mnoho oblastí podniku, není zaměřen pouze na jednu oblast.

[23]

Zápory tohoto konceptu dle stanovených kritérií:

- koncept je primárně určen pro malé a střední podniky, nelze jej účelně uplatnit na zvolenou společnost,
- chybí hierarchické uspořádání a jasná struktura celého konceptu,
- není umožněna kooperace všech jednotlivých článků strategického řízení, pouze na úrovni manažerů; chybí uplatnění dalších specialistů a generalistů.

[23]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 32
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

3. ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT A MANAGEMENT BEZPEČNOSTI A OCHRANY PŘI PRÁCI

Požadavky environmentálního managementu vyplývají z ISO norem řady 14000, přičemž mezi nejvýznamnější patří:

- ISO 14001:2004 – Systémy environmentálního managementu, požadavky s příslušnou metodikou.
- ISO 14004:2004 – Systémy environmentálního managementu – všeobecné směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám.
- ISO 14015:2003 – Environmentální posuzování míst a organizací.
- ISO 14021:2000 – Environmentální značky a prohlášení.
- ISO 14031:2000 – Hodnocení environmentálního profilu.
- ISO 14040:1998 – Posuzování životního cyklu.
- ISO 14050:2004 – Slovník.

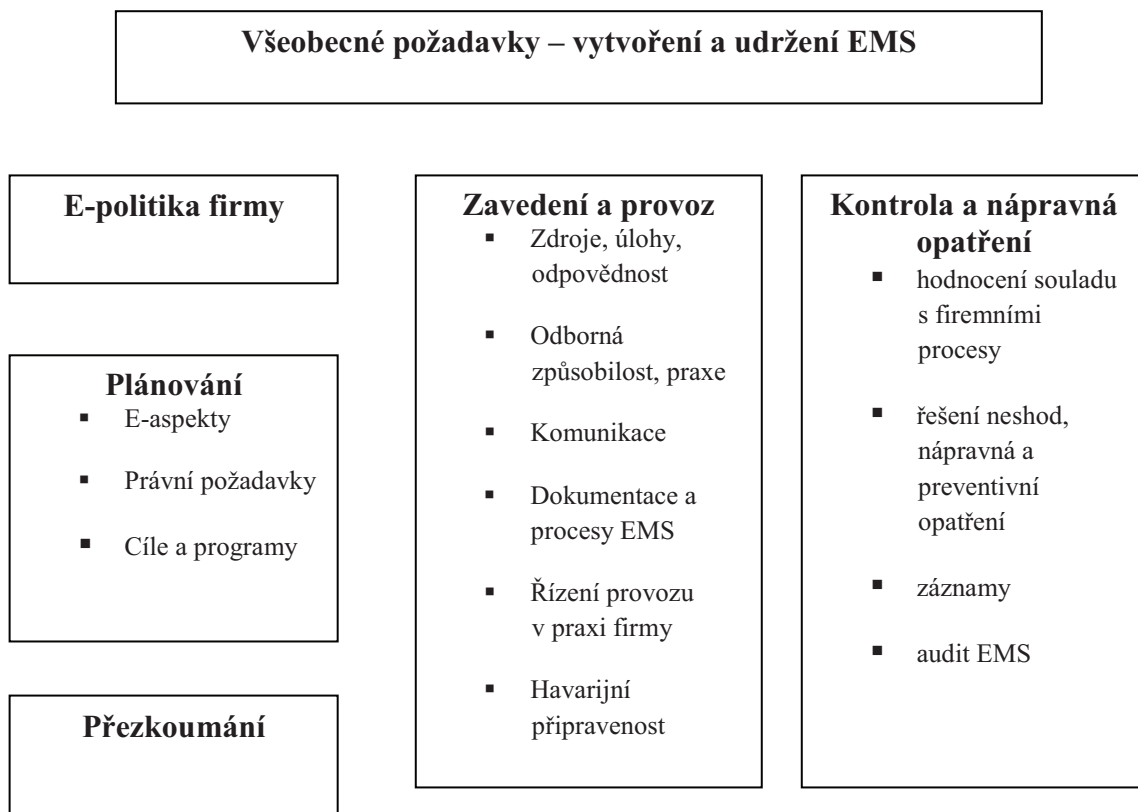
[13]

Environmentální management je také zakotven v předpisech Evropské unie, zejména je to nařízení EP a Rady EMAS 93/1836 a EMAS II. 01/761, jehož základem je norma ISO 14001. Tato směrnice obsahuje některé významné body popisující:

- zabezpečení jednotlivých procesů managementu kvality,
- přísnější požadavky na systém managementu kvality firem,
- požadavky, zahrnující environmentální aspekty, širší zapojení zaměstnanců firmy, závazek dodržování platné legislativy,
- přísnější požadavky na environmentální systém a procesy firmy,
- požadavky, zahrnující identifikaci firmy a firemní politiku, popis cílů a prostředků v ochraně životního prostředí ze strany firmy, další požadavky plynoucí z činnosti firmy.

[13]

Struktura normy ISO 14001 je vyjádřena v grafické podobě na obrázku 8 níže:



Obrázek 9. Struktura normy ISO 14001 v managementu kvality ve firmě

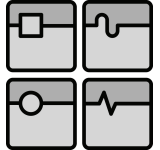
Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vychází z následujících norem:

- specifikace BSI-OHSAS 18001:2007 – zahrnuje systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, specifikace základního rámce fungování systému a specifikace požadavků,
- specifikace BSI-OHSAS 18002:2007 – směrnice pro zavádění OHSAS 18001.

[13]

Tato směrnice je strukturou podobná normám ISO 14001 a ISO 9001, uvedeným v této kapitole výše. Jako taková představuje nástroj vytvoření, udržování a prokazování shody MS BOZP. Je nutné v ní vždy zohlednit povahu jednotlivých činností a bezpečnostních rizik v rámci jednotlivých úrovní řízení firmy. Předmětem zájmu je v tomto případě bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Nejedná se primárně, jako u jiných norem, o bezpečnost výrobků a služeb. Tyto normy byly také uvedeny v předchozích částech práce.

Jednotlivé systémy je nutné sladit a integrovat na dané úrovni řízení v rámci firmy. Přičemž normy QMS se orientují na zákazníka, normy EMS zejména na společnost a normy HSMS se orientují na zaměstnance. Jejich společným metodickým prvkem je jejich obecnost, právní forma i rozsah a předmět úpravy jako vnitřního předpisu firmy. Společně s tímto musí tyto

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 34
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

normy respektovat také následující parametry, v souladu například s uvedeným konceptem v této kapitole výše:

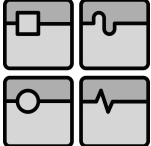
- sjednocení procesů v organizaci firmy,
- respektování platné legislativy,
- začlenění a zapojení jednotlivých úrovní managementu a zaměstnanců firmy,
- zohlednění uvedená v PDCA – plán, provedení, kontrola a měření, akce a opatření,
- dokumentování postupů,
- vedení záznamů,
- zlepšování – nápravná a preventivní opatření, cíle a související programy.

[13]

Jednotlivé systémy, a to systém managementu kvality (QMS), systém environmentálního managementu (EMS) a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS) se souhrnně označuje jako integrovaný systém managementu (IMS). Podnikatelská praxe uvádí některé z jeho výhod, ale také specifické požadavky na firmy, které jej chtějí ve svém podnikání uplatňovat. Je nezbytné také uvést, že firma může IMS zavést, ale jeho pozitivní dopady se projevují ve střednědobém horizontu. K výhodám IMS patří:

- snížení nákladů na certifikaci a také na možnosti společného provádění auditů,
- snížení nákladů na začlenění a osobní rozvoj zaměstnanců,
- snížení nákladů na implementaci a udržování jednotlivých systémů, možnost tvorby jednotných a provázaných vnitřních předpisů pro tyto systémy,
- zlepšení schopností a znalostí manažerů v oblasti znalostí požadovaných právních předpisů a legislativních požadavků,
- sjednocení dílčích cílů a strategií a rámcových strategií a cílů v organizaci, sjednocení firemní strategie na všech úrovních řízení, od top – po bottom,
- řízení vstupů a výstupů jednotlivých procesů na základě jejich společného monitorování,
- společný sběr dat a jejich vyhodnocení pro potřeby jednotlivých systémů, pro tvorbu návrhů nebo pro optimalizaci stávajících procesů ve firmě,
- zefektivnění rozsahu řídicí a vnitřní dokumentace firmy, sjednocení stylu řízení procesů a udržení těchto procesů na efektivní úrovni,
- provázanost, sjednocenost a souhrnnost řízení jednotlivých procesů firmy,
- zlepšení postavení firmy, posílení jejího goodwillu a dalších oblastí podnikání,
- zlepšení konkurenceschopnosti firmy, vyšší kvalita produktů a služeb, přidaná hodnota, projevuje se ve střednědobém časovém horizontu.

[13]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 35
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

4. PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

4.1. Představení firmy

Zvolenou firmou pro praktickou část práce je firma Q-VAT, s.r.o., která podniká ve stavebnictví a rozsah jejích nabízených služeb je následující:

1. topenářské práce

- ústřední vytápění pro byty, rodinné domy a průmyslové objekty,
- podlahové topení,
- montáž plynových kotlů klasické i kondenzační koncepce,
- dodávka a montáž kotlů na pevná paliva, zejména dřevo, biomasa, peletky,
- montáž a opravy rozvodů topení, montáž a výměna radiátorů.

2. solární a tepelná čerpadla

- dodávka a montáž solárních panelů na ohřev teplé vody,
- dodávka a montáž solárních zařízení pro přípravu teplé vody a přitápění,
- automatická regulace kolektorů pro vytápění bazénu,
- dodávka a montáž tepelných čerpadel.

3. instalatérské práce

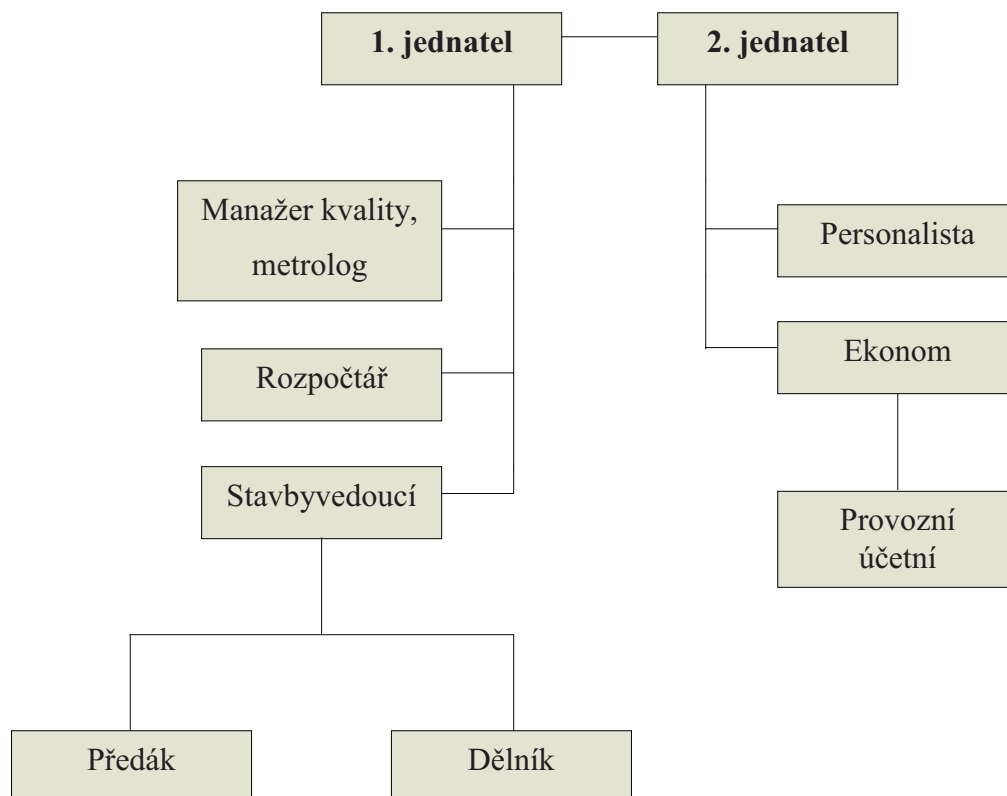
- rozvody studené a teplé vody,
- rozvody odpadu a kanalizace,
- dodávka a montáž sanitárního vybavení,
- montáž plynových a elektrických ohřívačů vody,
- výměny kanalizačních a vodovodních stupaček,
- montáž požárních rozvodů vody,
- montáž vodoměrů a měřičů tepla,
- rekonstrukce bytových jader.

4. vodohospodářské stavby

- vodovodní řády a vodovodní přípojky,
- čističky odpadních vod,
- kanalizace a kanalizační přípojky,
- čerpací a tlakové stanice,
- vystrojení vodojemů.

[24]

4.1.1. Organizační struktura společnosti Q-VAT, s.r.o.



Obrázek 10. Organizační struktura firmy Q-VAT, s.r.o.

4.2. Analýza současného stavu

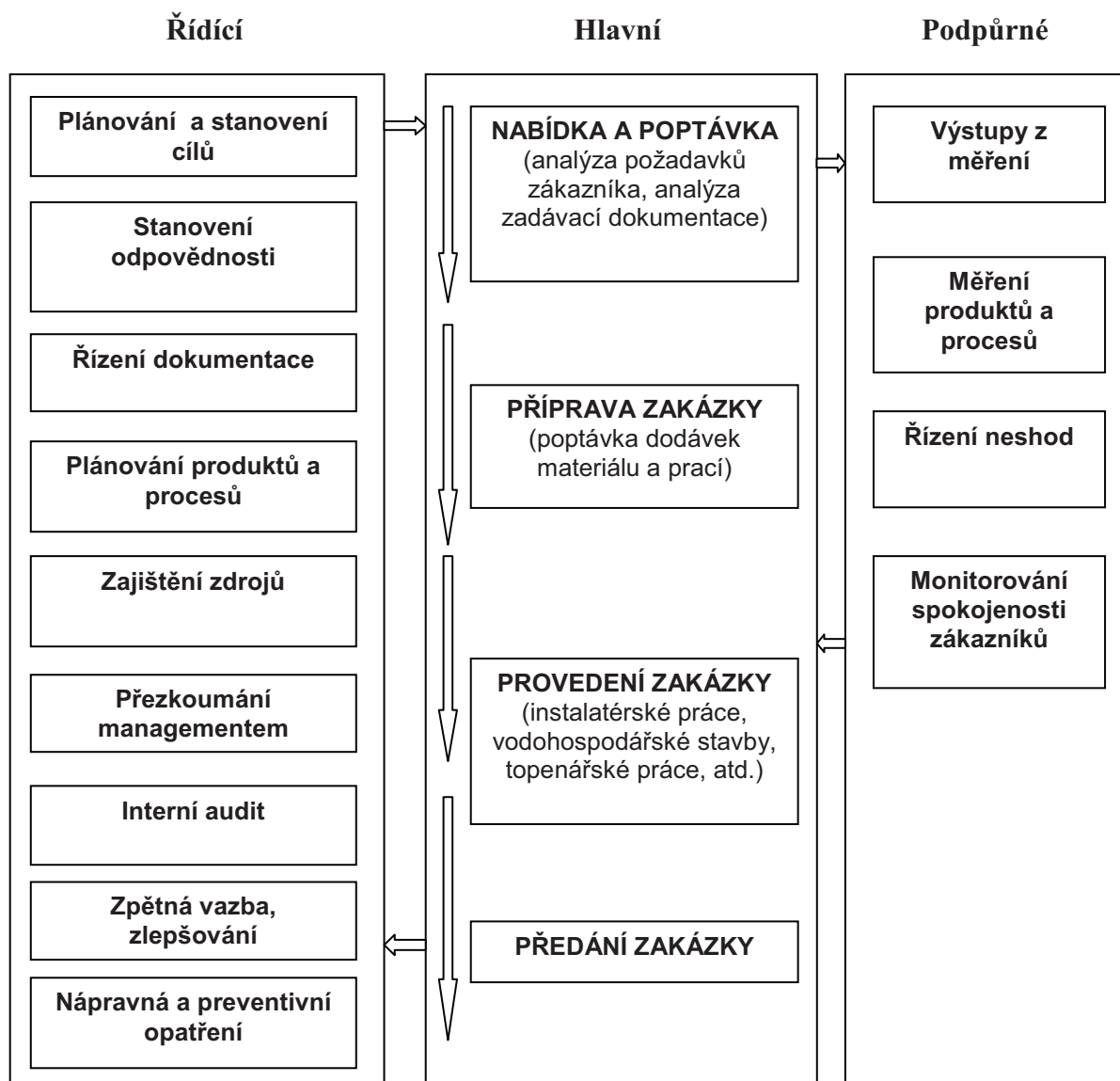
Současný stav ve firmě směřuje k aktualizaci a doplnění stávajícího systému řízení. Jedná se zejména o oblast systému managementu kvality. Firma chce také rozpracovat systém enviromentálního managementu, systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, u kterých není v současné době dostatečná finanční a časová kapacita.

Důvodem změn a aktualizací stávajících vnitřních předpisů jsou zejména finanční úspory v této oblasti, směřující ke snížení nákladů, zefektivnění jednotlivých činností a procesů ve firmě, ale také ke sjednocení jednotlivých řídicích úrovní ve firmě a v neposlední řadě zvýšení konkurenceschopnosti a kvality služeb firmy.

Mým prvním úkolem v organizaci Q-VAT, s.r.o. bylo zmapovat procesy, které do současnosti nebyly provedeny. Dalším krokem bylo provést analýzu systému managementu kvality a navrhnout příslušná opatření k dosažení souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009.

4.2.1. Mapování procesů

Jak již bylo řečeno, v první řadě bylo mým úkolem zmapovat procesy v organizaci. Jako základ pro mapování jsem vytvořil schéma návaznosti procesů, které probíhají v organizaci.

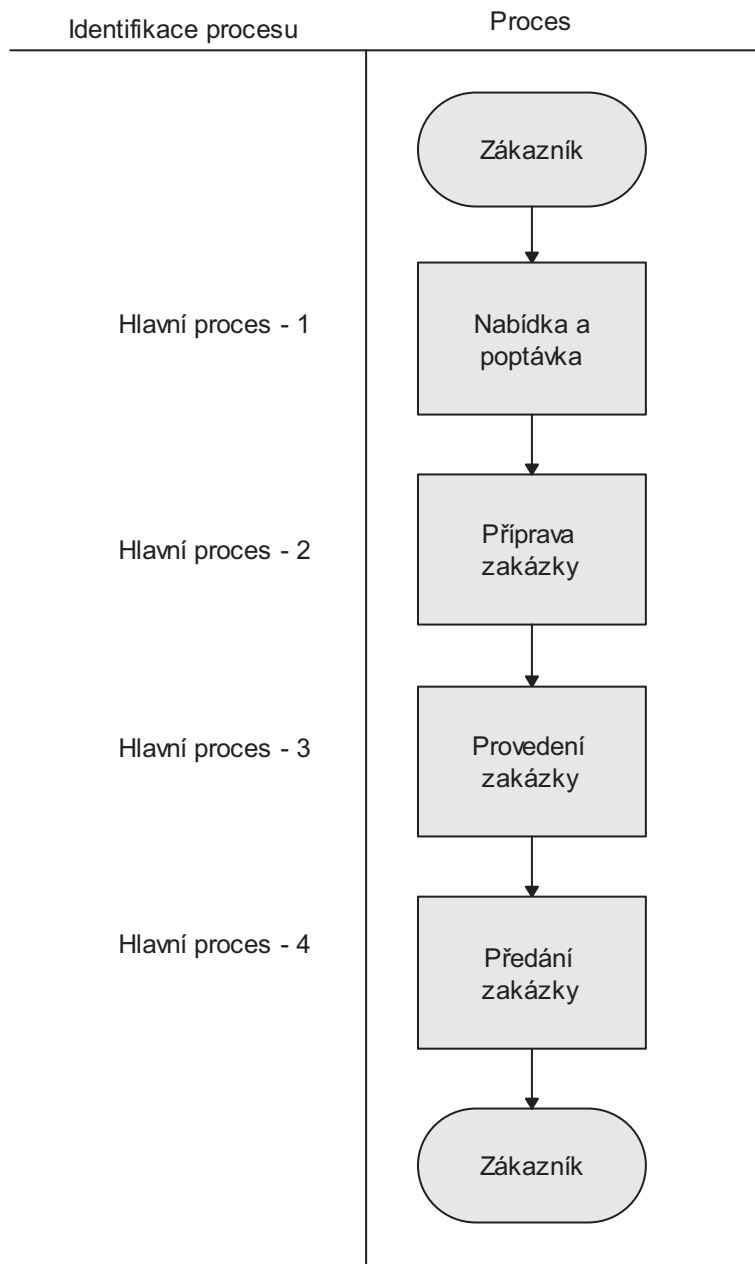


Obrázek 11. Schéma návaznosti procesů

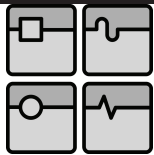
4.2.2. Vývojové diagramy procesů

Mapa procesů je názorné a přehledné schéma respektive model hlavních procesů řízených ve firmě. Patří do nejvyšší části systému řízení, tedy do systému kvality. Mapa procesů slouží hlavně ke zjištění, jaké procesy ve firmě probíhají a také kdo za procesy odpovídá. [27]

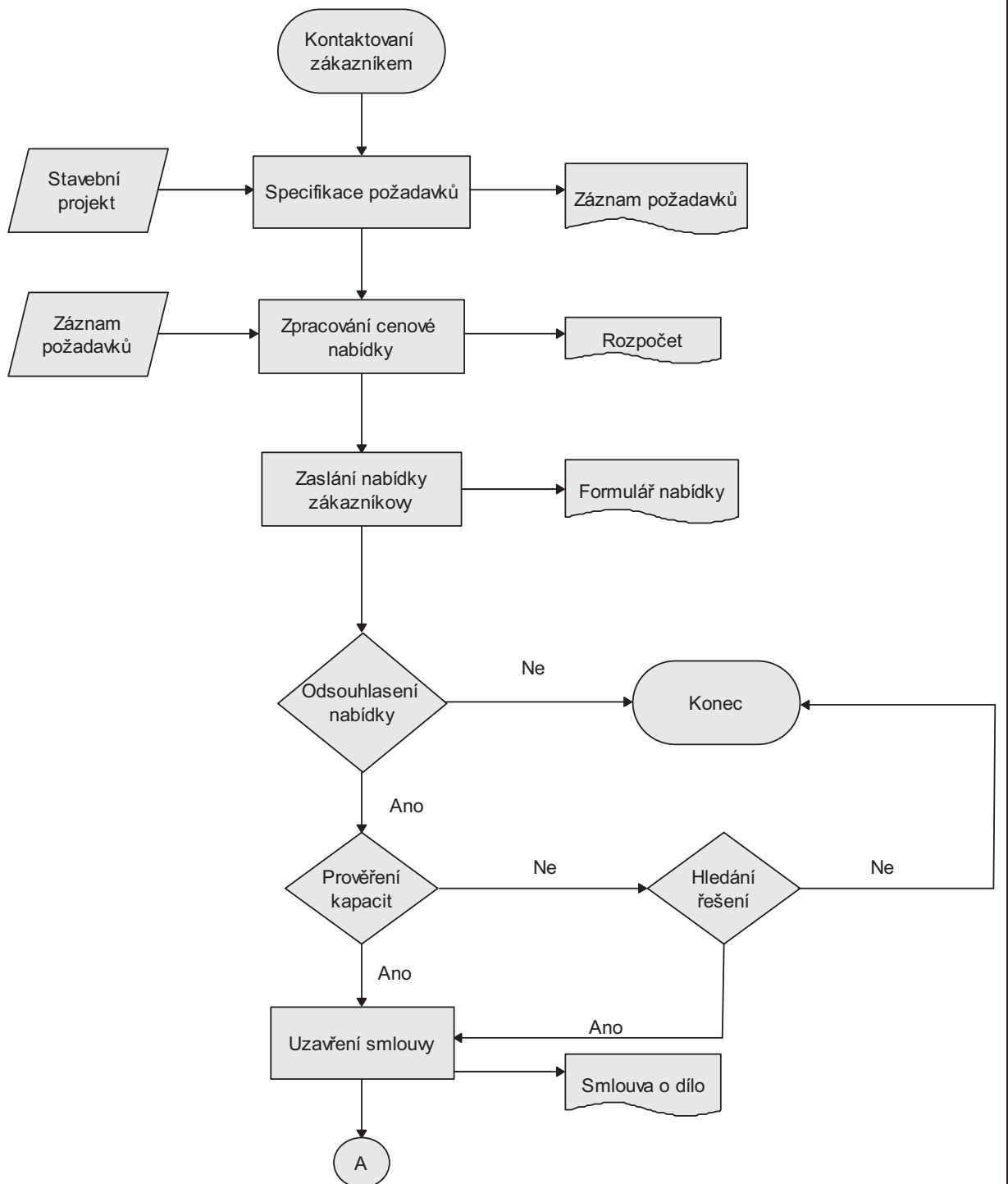
Procesy ve firmě jsou rozděleny do čtyř navazujících úrovní, od hlavního procesu 1 až po hlavní proces 4. Jednotlivými stranami těchto procesů je zákazník a jednotlivé fáze směřují k realizaci a zahájení zakázky až po předání zakázky zákazníkovi. Hlavní procesy a jejich fáze jsou v této diplomové práci dále konkretizovány.



Obrázek 12. Schéma hlavních procesů







Prvním zobrazeným hlavním procesem je proces **Nabídka a poptávka**.



Obrázek 13. Schéma procesu – Nabídka a poptávka

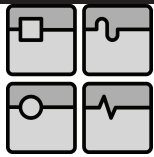
Organizace je zpravidla kontaktována zákazníkem a to prostřednictvím telefonu nebo emailu. Poté je zákazník zpětně osloven a požádán o to, aby se mohlo provést místní zjištění konkrétního stavu a také, aby upřesnil své požadavky. Na základě požadavků zákazníka a místního šetření se provede zpracování cenové nabídky. Následuje zaslání nabídky zákazníkovi, která obsahuje všechny dohodnuté požadavky zákazníka s firmou a také kalkulaci ceny s případnými doplněními. Zákazník se rozhodne, zda mu daná nabídka

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 40
 	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

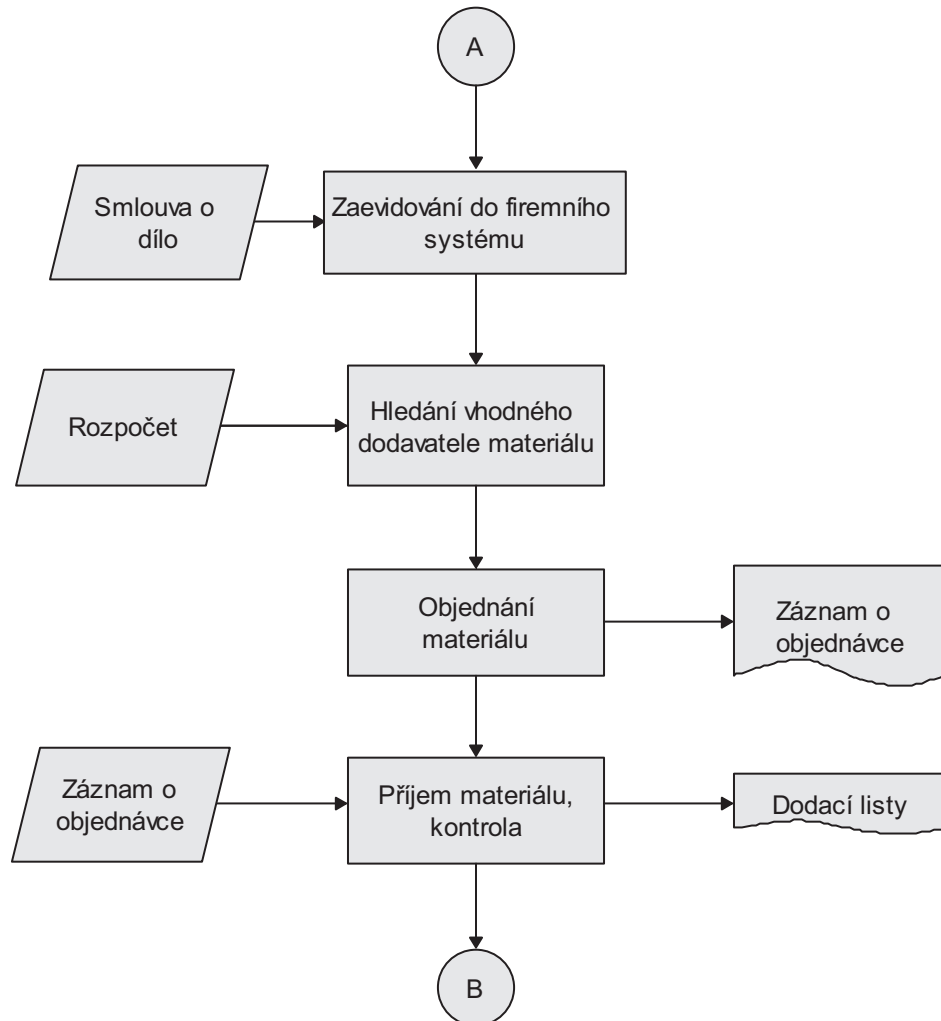
vyhovuje či nikoli. Pokud ne, zvolí jinou nabídku od konkurence případně dochází k modifikaci původní nabídky. V případě, že s nabídkou zákazník souhlasí, dochází k prověření kapacit a stanovení termínu začátku a ukončení zakázky. Když kapacity firmy a termíny vyhovují všem smluvním stranám, zákazník provede závaznou objednávku. Dochází-li k problémům s kapacitami a termíny, snaží se obě strany smluvního vztahu najít jiné řešení. Zákazník např. požaduje termín a firma má plnou kapacitu. Firma tedy nabídne zákazníkovi náhradní termín, který je možný s ohledem na její kapacity. Zákazník se rozhodne, zda souhlasí, či nikoli. Pokud zákazník nesouhlasí, dochází k hledání dalšího možného řešení. Možnosti vyhovění zákazníkovi z hlediska termínů:

- a) Stažení dělníků z jiné zakázky + možnost práce přesčasů.
- b) Najmutí OSVČ (instalatér, topenář).
- c) Další možnosti na základě zákaznickových požadavků nebo dalších specifik.

Pokud se zákazník s firmou nedohodne, přijímá jinou nabídku od konkurence. V opačném případě přijímá firma závaznou objednávku od zákazníka. Tímto končí proces nabídky a poptávky.



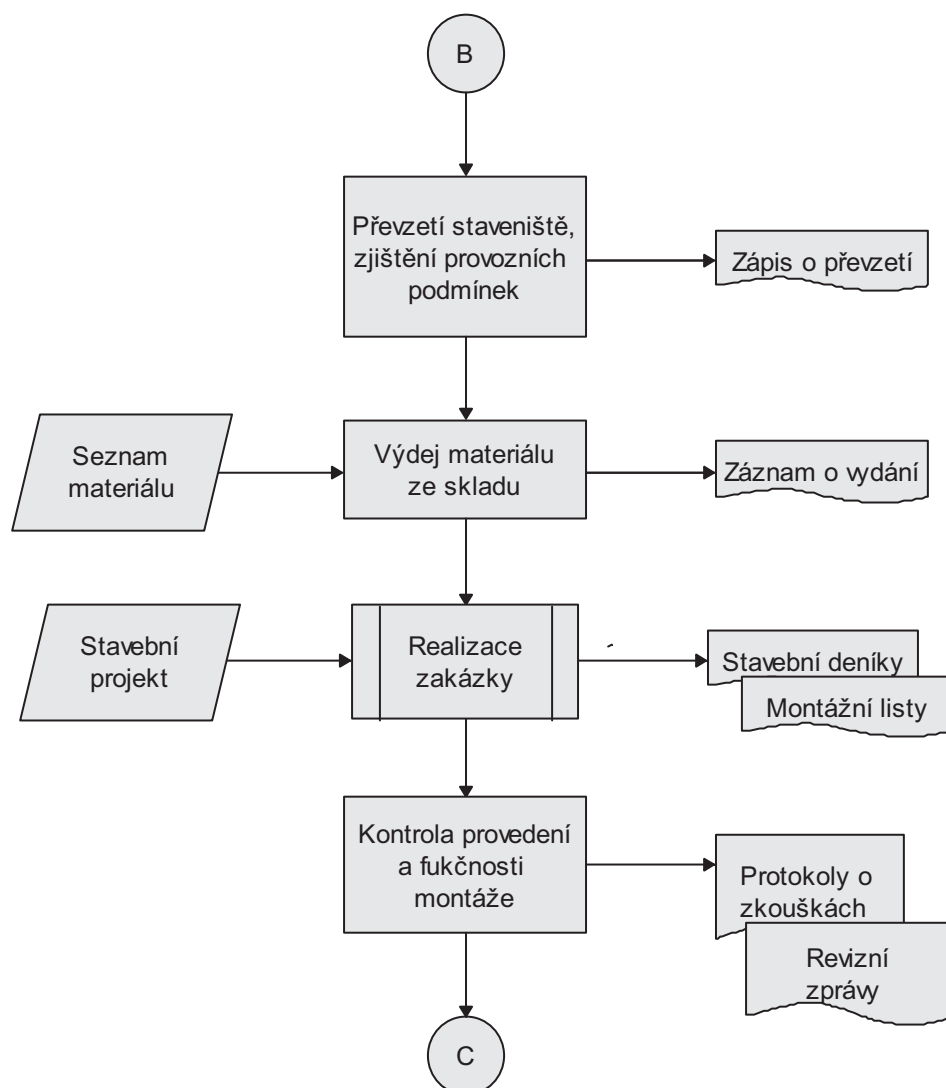
Druhým zobrazeným hlavním procesem je proces **Příprava zakázky**.



Obrázek 14. Schéma procesu – Příprava zakázky

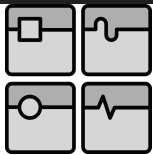
Jednotlivé objednávky, případné předběžné objednávky nebo obchodní dotazy jsou evidovány v IS/IT systému firmy. Tento je v souladu s dalšími směrnicemi firmy integrován a zpracován v souladu s vnitřními předpisy firmy. Po přijetí a zaevidování zakázky příslušným pracovníkem firmy se stává objednávka zakázkou a může začít její samotná příprava. Prvním krokem přípravy zakázky je nalezení vhodného dodavatele. Kritérium výběru dodavatele je cena a samozřejmě dostupnost materiálu, případně jsou stanoveny další požadavky podle zadání objednávky klienta, například dostupnost dodavatele, atd. Po výběru vhodného dodavatele následuje objednání materiálu, který je potřebný pro provedení zakázky. Respektive může dojít k dodatečné objednávce materiálu. Ve chvíli, kdy je materiál dodán na sklad, dochází k jeho příjmu a kontrole příslušnou osobou. Tím končí proces přípravy zakázky. Jednotlivé kroky tohoto procesu se řídí vnitřními předpisy a podléhají také kontrole kvality. Tato kritéria a jejich hodnocení podléhají manažerovi kvality firmy. Cílem jsou jak efektivní procesy, tak kvalitní produkt a služby zákazníkovi.

Třetím zobrazeným hlavním procesem je proces **Provedení zakázky**.

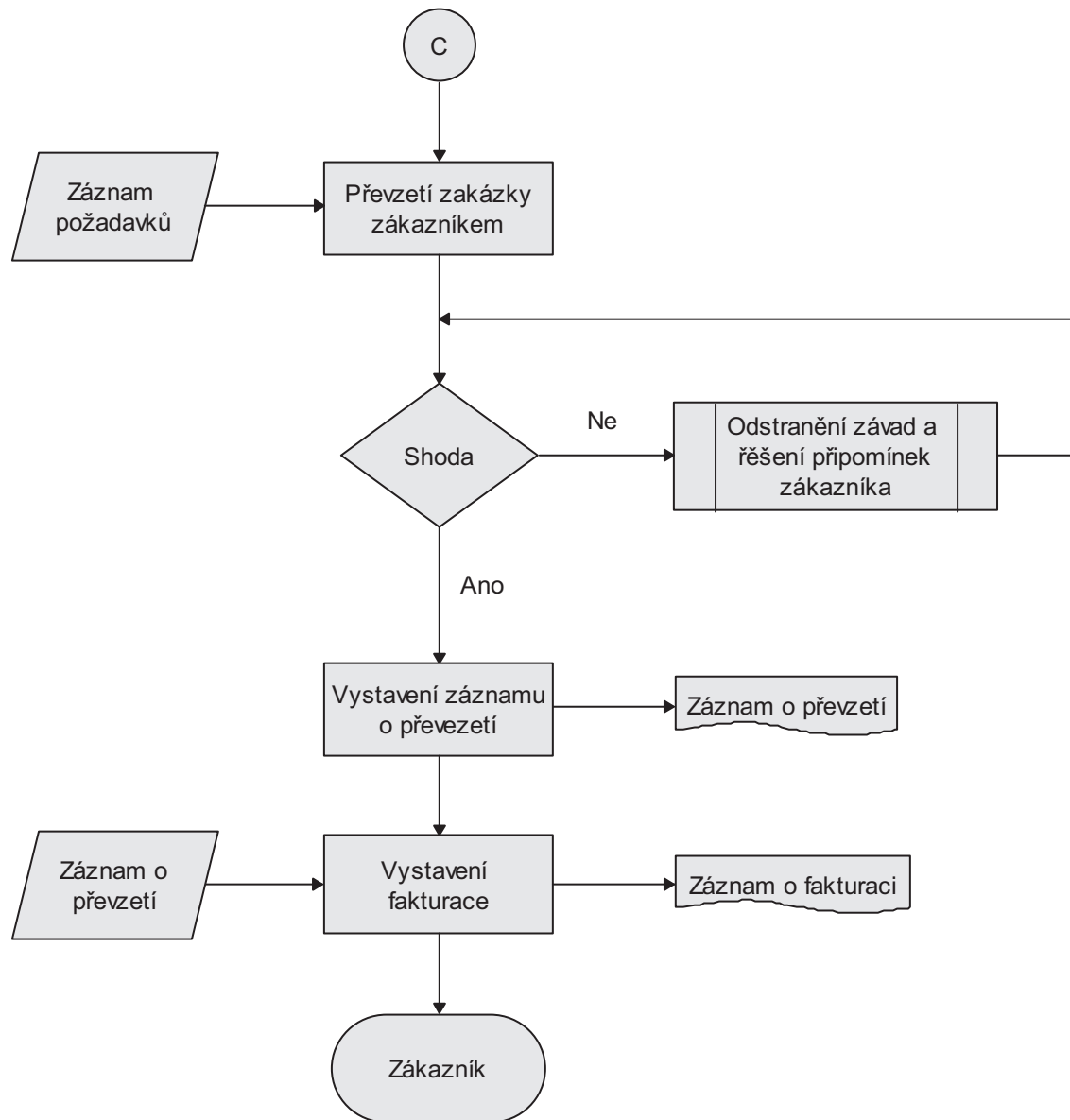


Obrázek 15. Schéma procesu – Provedení zakázky

Po té co je dokončen proces přípravy zakázky, začíná proces vlastního provedení zakázky. Nejprve dojde k převzetí příslušného staveniště a zjištění provozních podmínek. To znamená, zda je dostupná na staveništi voda, elektřina a možnost uložení materiálu. Dále následuje proces vydání materiálu ze skladu. Materiál je vydán na základě soupisu materiálu pro každou zakázku. Každý zaměstnanec, kterému je vydán materiál musí podepsat potvrzení o vydání tzv. výdejku, tyto úkony jsou v kompetenci finančního oddělení. Pak hlavní proces č. 3 pokračuje, vlastní realizaci zakázky dle příslušného stavebního projektu. V případě potřeby dle vlastních záznamu a dokumentace. Průběh provedení je mapován pomocí montážních listů (malé zakázky) a stavebních deníků (velké zakázky). Proces končí kontrolou provedení a funkčnosti montáže daného zařízení. Kontrola spočívá v tom, že daný produkt např. vodovodní trubky topení musí projít tlakovou zkouškou. U vodovodních řádů se může jednat také o rozборы pitné vody. U kotlů se může jednat např. o to, zda odpovídá příslušným bezpečnostním a požárním předpisům. Zjištění provozních podmínek a souvisejících úkonů je opět procesně standardizováno ve vnitřních dokumentech hodnocení kvality firmy.



Posledním zobrazeným hlavním procesem je proces **Předání zakázky**.



Obrázek 16. Schéma procesu – Předání zakázky

Poté, co je zakončeno provedení zakázky, dochází k fyzickému předání zakázky. Proces předání zakázky začíná převzetím zakázky zákazníkem. Samotnému převzetí zakázky předchází osobní kontrola zákazníka. Tato kontrola spočívá v posouzení, zda jsou prováděné práce v pořádku z hlediska kvality a rozsahu. Zákazník rozhodne, zda jsou vykonané práce ve shodě s požadavky či nikoli. Pokud ne, dochází k odstranění závad a řešení připomínek zákazníka. V případě, že je zákazník s vykonanou prací spokojen, dochází k vystavení záznamu o převzetí. Samotné převzetí je na základě podpisu záznamu o převzetí. Následuje vystavení fakturace. Tím končí proces předání zakázky. Procesní předpisy kontroly kvality zakázky nebo jednotlivých produktů firmy a jejich převzetí zákazníkem je v kompetenci manažera kvality. Ten ve spolupráci s dalšími pracovníky firmy zajišťuje jednotlivé kontroly u dílčích oblastí zakázky a provádí příslušné reklamace nebo změny v důsledku zjištění plynoucích z kontrol. Cílem je minimalizace následných reklamací a nedostatků zjištěných ze

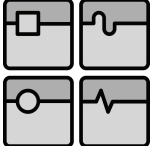
strany klienta, které představují pro firmu nadbytečné časové a finanční náklady, tj. je nutné efektivně optimalizovat náklady v rámci zakázky.

4.2.3. Odpovědnost za procesy

Jedním z důležitých bodů při mapování procesů je určení odpovědností za jednotlivé procesy. Norma ISO 9001 říká, že vedení organizace musí zajistit stanovení a sdělování odpovědností a pravomocí. Proto jsem provedl upevnění a především ustálení odpovědností a pravomocí.

Tabulka 1. Odpovědnosti za hlavní procesy

Proces	Odpovědná osoba
Hlavní proces 1 – Nabídka a poptávka	
Specifikace požadavků	Rozpočtář (Cochlarova)
Zpracování cenové nabídky	Rozpočtář (Cochlarova)
Zaslání nabídky zákazníkovi	Jednatel 1 (Palička)
Odsouhlasení nabídky	Rozpočtář (Cochlarova)
Prověření kapacit	Jednatel 1 (Palička)
Uzavření smlouvy	Jednatel 1 (Palička)
Hlavní proces 2 – Příprava zakázky	
Zaevidování do firemního systému	Rozpočtář (Cochlarova)
Hledání vhodného dodavatele materiálu	Rozpočtář (Cochlarova)
Objednání materiálu	Rozpočtář (Cochlarova)
Příjem materiálu, kontrola	Rozpočtář (Cochlarova)
Hlavní proces 3 – Provedení zakázky	
Převzetí staveniště + zjištění provozních podmínek	Jednatel 1 (Palička)
Výdej materiálu ze skladu	Rozpočtář (Cochlarova)
Provedení zakázky	Stavbyvedoucí (Surovec)
Kontrola provedení a funkčnosti montáže	Stavbyvedoucí (Surovec)
Hlavní proces 4 – Předání zakázky	
Převzetí zakázky zákazníkem	Jednatel 1 (Palička)
Odstranění závad a řešení připomínek zákazníka	Jednatel 1 (Palička)
Vystavení záznamu o převzetí	Stavbyvedoucí (Surovec)
Vystavení fakturace	Ekonom (Kadlec)

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 45
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

4.3. Návrh nového systému managementu kvality v organizaci a analýza QMS podle ISO 9001: 2008

V teoretické části práce byly uvedeny některé přístupy a požadavky, mapující zavedení nejnужnějších kroků při návrhu a optimalizaci nového systému managementu kvality v organizaci a navazujících procesů. Nyní uplatním tyto teoretické přístupy u jednotlivých návrhů pro stávající i nové součásti managementu kvality v organizaci firmy.

Cílem systému managementu kvality je identifikovat a řídit příslušné procesy pro QMS a aplikovat jednotlivé procesní přístupy ke QMS.

Analýza QMS je zpracována podle vnitřních směrnic firmy Q-VAT, s.r.o., které mi byly v elektronické podobě poskytnuty.

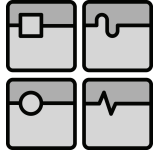
4.3.1. Všeobecné požadavky na systém managementu kvality ve firmě Q-VAT, s.r.o.

- vytvoření, dokumentace, uplatňování a udržování systému managementu kvality, kontrola a zlepšování tohoto systému, hodnocení jeho efektivnosti,
- aplikace systému procesů pro řízení, zajišťování zdrojů, realizaci, monitorování a měření souvisejících procesů,
- identifikace procesů potřebných pro QMS v organizaci firmy, stanovení jednotlivých priorit v přístupu k procesům pro QMS, hodnocení jejich vzájemných vazeb, kritérií a metod pro zajištění jejich efektivního fungování a řízení na jednotlivých úrovních řízení firmy,
- zajištění dostupnosti zdrojů a informací pro podporu a fungování procesů managementu kvality a jejich monitorování; tyto zdroje jsou jak personálního charakteru, tak příslušná data a informace,
- měření a monitorování procesů za použití příslušné metodiky,
- analýza a uplatnění opatření pro dosahování plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů, například zpětnou vazbou, monitoringem,
- při využití outsourcingu je nutné zajištění řízení i těchto procesů, resp. rozsah řízení musí být obsažen v dokumentaci a jednotlivých dokumentech týkajících se managementu kvality dané firmy.

4.3.2. Požadavky na dokumentaci firmy Q-VAT, s.r.o.

Dokumentace k QMS firmy musí obsahovat:

- dokumentované prohlášení o politice a cíle kvality, jsou to obecné dokumenty týkající se politiky kvality firmy a cílů v oblasti kvality,
- příručku kvality jako základní metodický nástroj řízení managementu kvality firmy,
- dokumentované postupy požadované příslušnou normou ISO 9001:2008,
- dokumenty, požadované firmou pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů a záznamů, které jsou požadovány normou ISO 9001:2008,
- příručka kvality firmy musí být průběžně aktualizovaná, včetně požadovaných cílů,
- musí být popsány a definovány vazby mezi jednotlivými procesy QMS,
- pro jednotlivé procesy a řízení musí být vytvořeny dokumentované postupy v rámci organizace firmy,
- jednotlivé záznamy a dokumentace musí být k dispozici pro jednotlivé úrovně řízení firmy,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 46
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- dokumentované postupy musí existovat i pro identifikaci, skladování, ochranu, vyhledání, uchování a vypořádání těchto záznamů ve firmě.

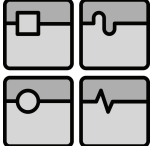
Plnění výše uvedených požadavků podle normy ISO 9001:2008 a podle interního předpisu firmy, týkajícího se managementu kvality, je zajištěno příslušnými realizačními procesy. Tyto jsou spojeny se zajištěním potřebných hmotných i nehmotných zdrojů, mezi které patří lidské zdroje, ale například také data nebo informace. Pro stavební firmu Q-VAT, s.r.o. je to úspěšná realizace produktů a služeb firmy, ale také kvalitní provádění stavebních prací a uspokojení požadavků a očekávání zákazníků.

Realizační procesy obsahují i návrhy na monitorování a měření procesů, produktů, služeb a spokojenosti zákazníka. Pro řízení procesů a činností jsou zpracovány dokumentové postupy, které jsou spojeny s praktickým prováděním na jednotlivých úrovních řízení firmy.

Rozsah těchto činností je v souladu s normou ISO 9001:2008, přičemž zahrnuje identifikaci procesů, jejich vzájemné vazby a dokumentované postupy. Při hodnocení, do jaké míry byly tyto procesy ve firmě Q-VAT, s.r.o. prováděny, není možné stanovit jednoznačné závěry.

Z toho také plynou navrhovaná opatření a doporučení pro danou firmu:

- zajištění informační bezpečnosti dat a informací firmy s metodikou uvedenou v předchozí kapitole práce,
- společně s tímto je nutné vymezit odpovědnosti a pravomoci za řízení správy dat, možné zřízení pozice IS/IT technika s odpovědností za tyto činnosti a procesy provázané i s jinými systémy a jednotlivými úrovněmi řízení,
- odpovědnost za ochranu dat a informací by měla zahrnovat pravomoci aktivních a pasivních uživatelů takovým způsobem, aby data a informace firmy nemohly být upravovány nebo používány neoprávněnými přístupy,
- transparentní stanovení pravidel, metod a souvisejících procesů ochrany dat v IS/IT síti firmy u jednotlivých PC firmy,
- stanovit způsoby pro řízení záznamů; je nutné se zaměřit na záznamy týkající se kvality, podle příručky kvality,
- aplikovat v organizaci procesní přístup k řízení všech činností a souvisejících zdrojů s managementem kvality v organizaci firmy,
- identifikace a plánování hlavních realizačních procesů v souladu s interními předpisy firmy,
- sjednocení jednotlivých procesů ve firmě, odpovědnosti za jednotlivé procesy a činnosti a specifikace vazeb mezi jednotlivými procesy ve formě vstupů, výstupů a jejich návaznosti,
- stanovení parametrů a kritérií procesů a vytvoření podmínek pro jejich monitorování a měření; vše musí směřovat k efektivnímu řízení v rámci organizace firmy,
- identifikace slabých oblastí v systému řízení procesů a činností ovlivňujících kvalitu produktů a následné přijetí potřebných opatření směřujících k účinnějšímu řízení na jednotlivých úrovních firmy,
- uvedené činnosti firmy jsou založeny na čtyřech hlavních oblastech, vzhledem ke specifickým činnostem firmy a jejich návaznosti v oblasti nakupování vstupů je nutné stanovit pravidla a odpovědnost v dokumentovaných postupech pro řízení subdodávek a kooperací takovým způsobem, aby byly naplněny požadavky normy ISO 9001:2008,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 47
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- vybudování komplexní soustavy řízení interní dokumentace firmy; je potřebné stanovit rozsah v řízení procesů a činností v návaznosti na vhodnost pro specifické podmínky podnikání firmy a s ohledem na požadavky podle normy ISO 9001:2008; tyto dokumenty zahrnují příručku kvality, řády, směrnice firmy, postupy firmy a další dokumentaci,
- stanovení, na jakých nosičích budou dokumenty firmy distribuovány a ukládány v souladu s řízením a ukládáním dokumentů firmy,
- stanovení odpovědnosti za řízení dokumentace v oblasti managementu kvality firmy, stanovení pro interní dokumentaci, právní předpisy, technické normy, software, technické výkresy a další dokumentaci firmy,
- v řízení dokumentace je nutné stanovit způsoby jejího řízení a způsoby řízení dokumentů, spočívající v tvorbě, schvalování, ale při změnách příslušných vnitřních směrnic a norem firmy.

4.3.3. Odpovědnost managementu

Za prosazování norem a zavedení systému managementu kvality je zodpovědný, podle politiky kvality firmy, manažer kvality. Cílem je prosadit z pozice vedení firmy kvalitu do všech procesů a činností na jednotlivých úrovních řízení firmy. Zejména se jedná o oblasti ovlivňující kvalitu nebo úroveň služby a spokojenost zákazníka.

Aktivity managementu firmy Q-VAT, s.r.o. by měly spočívat na následujících činnostech:





- vývoj a zlepšování QMS, průběžné hodnocení a zpětná vazba k procesům QMS,
- stanovení politiky a cíle kvality v procesech a činnostech firmy,
- přezkoumání QMS a hodnocení jeho efektivity v procesech a činnostech firmy,
- zajištění potřebných zdrojů a případná optimalizace těchto zdrojů,
- působení na zaměstnance firmy, prosazení změny v oblasti QMS pro zaměstnance.

Při činnostech, zaměřujících se na zákazníka je nutné zajistit především transformaci požadavků zákazníků do procesů v organizaci s cílem zvyšování spokojenosti zákazníka. Mělo by se jednat nejenom o spokojenost s produkty firmy, ale také o navazující služby firmy.

Politika kvality ve firmě by měla být založena na následujících parametrech:

- musí odpovídat záměrům organizace firmy,
- musí poskytovat rámec pro stanovení cílů kvality v organizaci firmy,
- musí obsahovat závazek k implementaci změn a zefektivňování stávajícího systému QMS,
- organizace musí poskytovat zaměstnancům jak změny v procesech, tak hodnotit následnou zpětnou vazbu.

V souladu s aktivitami managementu a politikou kvality musí firma stanovit a schválit cíle kvality. V této souvislosti je definovaný firemní dokument politiky kvality Q-VAT, s.r.o. Plánovat normy QMS je nutné v souladu s úvodními ustanoveními směrnice. Cíle kvality nesmí narušovat integritu QMS, stejně jako průběh plánování, a implementaci případných potřebných změn v QMS.

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 48
 	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

Odpovědnost, pravomoc a komunikace managementu v rámci organizace firmy musí být stanovena a rozdělena pro jednotlivé úrovně řízení firmy. V této souvislosti je tu osoba manažera kvality, k jehož pravomocem náleží i odpovědnost za vytvoření, uplatňování a udržování QMS, stejně jako předkládání zpráv o výkonnosti QMS, zpětné vazbě na tento systém, potřebách a požadavcích na zlepšování systému s odrazem názorů zaměstnanců, vedení, zákazníků a k zajištění prosazování povědomí o požadavcích zákazníka v celé organizaci. V této souvislosti existuje výchozí dokument politiky kvality, dále rozpracovaný do dílčích směrnic.

V kompetenci manažera kvality je také zajištění hodnotných procesů komunikace, týkajících se efektivnosti QMS v organizaci a zajištění fungování těchto procesů v praxi organizace na jeho jednotlivých řídicích úrovních. Společně s tímto je nutné zajistit vstupy pro přezkoumání a výstupy z přezkoumání.

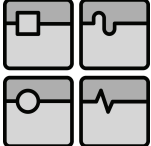
Při hodnocení relevantních směrnic společnosti Q-VAT, s.r.o. má management firmy strategickou vizi v oblasti ekonomického a technického vývoje společnosti spojené s produkty a službami firmy. Tato vize, stejně jako některé další cíle, nejsou ještě promítnuty do politiky kvality a její realizační kroky nejsou formulovány do konkrétních cílů kvality firmy. Proto je nutné dále rozpracovat způsob transformace požadavků zákazníka do procesů firmy včetně hodnocení jejich plnění a zpětné vazby.

Je nezbytné sjednotit organizační strukturu a jednotlivé kompetence na úrovních řízení firmy. Z interních dokumentů firmy vyplývají následující závěry, které je nutné dále rozpracovat do procesních úkonů managementu kvality:

- současná organizační struktura je rámcově vymezena organizačním schématem,
- je nutné rozpracovat organizační strukturu o organizační řád a vnitřní předpisy, definující vzájemné interní vztahy ve firmě,
- je nutné rozpracovat a definovat odpovědnosti a pravomoci managementu na jednotlivých úrovních řízení firmy a u vedoucích pracovníků,
- je nutné definovat jednotlivé odpovědnosti u managementu firmy a vedoucích pracovníků,
- je nezbytné definovat a sjednotit interní komunikaci ve firmě, omezit komunikaci založenou na vzájemných osobních vztazích a znalostech, je potřebné začlenit komunikaci do vnitřních předpisů firmy a tyto předpisy standardizovat,
- kompetence manažera kvality a managementu je nutné sjednotit a formalizovat; je potřeba vytvořit pravidla pro přezkoumání QMS.

Navrhovaná opatření, plynoucí z odpovědnosti managementu za politiku kvality a managementu kvality je možné formulovat následovně:

- rozpracování strategických vizí firmy a dokumentace politiky kvality firmy, směřující k zefektivňování procesů managementu kvality, vytvoření jednotného rámce pro stanovení a přezkoumání konkrétních cílů kvality ve firmě, kde bude tento strategický rámec jednotný, srozumitelný a budou s ním seznámeni všichni zaměstnanci firmy,
- stanovení cílů kvality v souladu s vnitřními předpisy, týkající se politiky kvality ve firmě, rozpracování jednotlivých cílů a jejich realizace, konkretizace jednotlivých cílů, směřujících ke zvyšování spokojenosti zákazníků firmy; tyto cíle je nutné rozpracovat do cílů jednotlivých oddělení firmy a úrovní řízení firmy; metodika realizace těchto

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 49
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

cílů je uplatnitelná ve formě SMART, kde cíle musí být konkrétní, měřitelné, akceptovatelné pro jednotlivé složky firmy, realistické a časově jasně určené,

- stanovení opatření a úkolů, směřujících k zajištění potřebných zdrojů k naplnění cílů, stanovení odpovědnosti za jejich realizaci s určením termínů podle metodiky SMART,
- průběžné monitorování a vyhodnocení naplňování jednotlivých konkrétních cílů managementu kvality, v případě potřeby provést příslušné změny nebo opatření a úkoly, směřující ke zvýšení efektivnosti systému managementu kvality,
- určení vstupů pro přezkoumání a výstupů k přijetí opatření pro zlepšování efektivnosti produktů a služeb firmy,
- rozšíření a specifikace pravomocí manažera kvality pro oblast QMS, stanovení odpovědnosti a pravomocí při zavedení a udržování QMS,
- společně s manažerem kvality vytvořit oddělení kvality ve firmě nebo určit odpovědné vedoucí pracovníky na jednotlivých úsecích firmy, odpovědné za kvalitu produktů, procesů a služeb firmy,
- standardizace a sjednocení pravidel interní komunikace ve firmě Q-VAT, s.r.o., sjednocení s vnitřními předpisy firmy a jednotlivými procesy v oblasti managementu kvality.

4.3.4. Zajištění potřebných zdrojů, management zdrojů

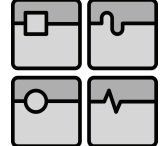
Ve vnitřních předpisech firmy Q-VAT, s.r.o. je nutné pro oblast managementu kvality identifikovat požadavky na jednotlivé zdroje a poskytnout odpovídající zdroje pro uplatňování a zlepšování procesů QMS, ale také pro zajištění spokojenosti zákazníků firmy. Ve vnitřních předpisech firmy je potřeba definovat zdroje a zajistit poskytování potřebných zdrojů pro uplatňování, udržování a neustálé zlepšování QMS. Lidské zdroje spočívají v zajištění způsobilosti zaměstnanců, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktu nebo služby firmy. Toto souvisí s předchozí kapitolou ve vnitřních předpisech firmy pro QMS.

Kromě zajištění lidských zdrojů je nutné učinit následující opatření:

- identifikovat potřeby odborné způsobilosti zaměstnanců v činnostech ovlivňujících kvalitu; při identifikaci potřeb je nutné zohlednit potřebná odborná školení a rozvoj zaměstnanců firmy,
- je nutné zajistit opatření k jejich zajištění a k realizaci rozvoje lidských zdrojů,
- hodnotit efektivitu těchto opatření, zejména výstupy z odborných kurzů a školení,
- zvyšovat trvale povědomí zaměstnanců o důležitosti jejich činností ve vztahu k dosahování navržených cílů v oblasti kvality produktů a služeb, například ve formě pravidelných firemních porad, atd.

Pro hmotné zdroje je nutné zajištění infrastruktury, která je určena, zajišťována a udržována infrastrukturou potřebnou k prokázání shody s požadavky na kvalitu produktu nebo služby. S tímto jsou spojeny vyšší finanční náklady, především ve střednědobém nebo dlouhodobém časovém horizontu. Jedná se zejména o budovy, pracovní prostory, technické vybavení, zařízení a služby firmy. K tomuto je nutné určit a řídit pracovní prostředí, potřebné k dosažení shody s požadavky na produkt a službu firmy.

Plnění požadavků na zdroje musí být obecně v souladu s normou ISO 9001:2008. Zabezpečování zdrojů je v současné době v organizaci firmy zajišťováno managementem firmy. Zajišťování zdrojů ale nemá v současné době dostatečné rozpracování v interních dokumentech firmy. Pro efektivní uplatňování QMS je nutné tyto dokumenty revidovat

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 50
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

a doplnit o potřebné vnitřní směrnice, a to ve střednědobém horizontu, Personální činnosti na úseku managementu kvality jsou definovány dílčím způsobem ve vnitřní směrnici Personalistiky a řízení výcviku. Tato směrnice je zpracována v souladu s příslušnými pracovněprávními předpisy, které jsou v administrativní rovině zabezpečovány v jednotlivých personálních činnostech, například nábor a výběr nových pracovníků nebo hodnocení pracovníků, apod.

V organizaci není uveden vnitřní předpis pro oblast lidských zdrojů, které obecně definují kvalifikační kritéria pro jednotlivé pracovní pozice a profese. Jsou formulovány v dílčích směrnících, například manažer kvality nebo požadavky personalisty na zaměstnance, jsou však formulovány obecně. Je nutné zpracovat konkrétnější popisy jednotlivých pracovních funkcí spojených se zavedením managementu kvality v organizaci, tj. jednotlivé pracovní náplně.

Pro jednotlivé vedoucí pracovníky, ale také pro některé úrovně managementu nejsou definovány a dokumentovány odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovních funkcí. Nelze ani dohledat pověření a pravomoci pracovníků a odpovědnosti v oblasti QMS firmy. Není konkrétněji rozpracován ani plán výcviku. Pro potřeby managementu kvality a zefektivnění jednotlivých procesů je nutné tyto vnitřní předpisy podrobněji rozpracovat.

Je nutné také rozpracovat ve vnitřních směrnících nároky na pracovní prostory z hlediska specifických podmínek k realizaci produktů a služeb firmy. Jednotlivé směrnice a jejich obsah by měl vycházet z legislativních předpisů a souvisejících technických a organizačních směrnic v organizaci firmy Q-VAT, s.r.o. Podmínky a požadavky pro zajišťování a udržování vybavení, potřebného pro dosažení shody s požadavky na produkt nebo službu, také nejsou konkrétně rozpracovány.

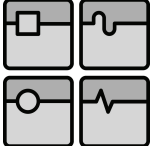
Navrhovaná opatření pro oblast zajištění zdrojů v organizaci je možné formulovat do následujících oblastí, přičemž je nezbytné formulovat vhodný rozsah a dokumentovat pravidla k určení a zajišťování zdrojů v organizaci v jednotlivých sekcích a oblastech firmy včetně dokumentace a evidence jednotlivých záznamů a dokumentů, což již bylo uvedeno v analýze výše. Konkrétní navrhovaná opatření:

Požadavky na zajištění lidských zdrojů:

- formulace požadavků na popis jednotlivých funkcí ve firmě a pracovních pozic, definice odborné způsobilosti, kvalifikace, dovedností a rozvoje manažerských dovedností, výcvik zaměstnanců,
- specifikace a definování postupů pro přijímání zaměstnanců, jejich převádění na jinou práci, při náboru, výběru a propouštění zaměstnanců, standardizace procesů spočívajících se vznikem, změnou a ukončením pracovního poměru.

Infrastruktura k zajištění hmotných zdrojů:

- specifikace a definování procesů při pořizování, udržování, evidenci, inventarizaci a likvidaci hmotných zdrojů v organizaci firmy,
- specifikace a definování postupů k zajištění podpurných služeb, procesy spojené s revizními činnostmi, udržování informačních sítí, udržování komunikačních sítí, apod.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 51
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

Pracovní prostředí:

- tvorba dokumentace pro plánování a stanovení pravidel pro vytvoření a udržení vhodného pracovního prostředí v organizaci firmy, směřující k zefektivnění pracovních procesů a pracovního výkonu zaměstnanců,
- tvorba dokumentace pro vytváření standardů pro zpracování kvalitního produktu nebo služby,
- tvorba dokumentace pro vytváření vnitřních předpisů pro vhodné pracovní prostředí a pro lidské zdroje, tvorba kvalitativních podmínek pro výkon příslušné práce zaměstnance.

4.3.5. Realizace produktu

Plánování a realizace produktu ve firmě probíhá prostřednictvím řídicí dokumentace, strategických dokumentů firmy, které jsou pro tyto účely formulovány. Kromě toho je nutné stanovit aktualizaci cílů kvality a dílčí plánování pro jednotlivé úseky v organizaci firmy.

Jedná se například o zvyšování kvalifikace a školení, údržbu a plánování lidských zdrojů. Toto je uvedeno v samostatných směrnících upravujících plánování lidských zdrojů a jejich využití v organizaci firmy pro zajištění managementu kvality a politiky kvality v organizaci firmy. Pro zajištění realizace produktů a průběhu pracovních činností je vytvořena řídicí dokumentace, konkrétně pak vnitřní směrnice a metodika firmy.



Návrh a vývoj produktu není vzhledem k charakteru činnosti společnosti součástí realizačních procesů a bude vzhledem k naplňování požadavků ČSN EN ISO 9001:2009 z budování systému managementu kvality vyloučen.

Hodnocení realizace produktu je stanoveno podle následujících parametrů, v souladu s příslušnými normami:

- **Hodnocení 1** – plnění bez závad, hodnocení nejvyšší konkurenceschopnosti dodavatele.
- **Hodnocení 2** – zjištění drobných nedostatků v plnění, konkurenceschopný dodavatel je srovnatelný s nejkvalitnějšími dodavateli.
- **Hodnocení 3** – vážnější občasné nedostatky, ekonomicky a obchodně výhodný dodavatel a hodnocení.
- **Hodnocení 4** – vážné a opakující se neplnění požadavků, dodavatel je průměrný, nepatří k nejlepším podle stanovených kritérií.
- **Hodnocení 5** – opakované a vážné neplnění podmínek ze strany dodavatele, dodavatel je nekonkurenceschopný, pro danou firmu.

Při této metodice je nutné uvést, že hodnocení 1 – 3 je pro firmu vyhovující, hodnocení 4 – 5 neumožňují další spolupráci s dodavatelem, podmínky spolupráce jsou značně nevýhodné. Při realizaci produktu jsou důležité i informace pro nakupování, ze strany firmy. Podkladem pro nákup produktu je objednávka nebo aktuální stav skladu při nákupu za účelem doplnění běžné skladové zásoby.

Při tvorbě nákupní objednávky se v praxi využívá ceník, nabídka nebo katalog příslušného dodavatele. Povinností pracovníka, který je odpovědný za nákup, je zjišťovat relevantní informace o dostupnosti nakupovaných položek, podmínkách balení a dodávek. V této

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 52
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

souvislosti je nutné formulovat požadavky nejenom příslušným vedoucím úseku firmy, tak zejména manažerem kvality podle vnitřních předpisů firmy.

Při realizaci produktu jsou nezbytné procesy, vedoucí k ověřování nakupovaného produktu. Vstupní kontrolu dodávky při příjmu zboží, tzv. režijního materiálu, od dodavatele provádí rozpočtář.

Rozpočtář podle vnitřních směrnic přejímá zboží a materiály od dodavatele. Při vstupní kontrole ověřuje příslušný pracovník kvalitu, typ, cenu a množství. Tato kontrola je uvedena v záznamu o kontrole a potvrzením shody je podpis pracovníka na dodacím listu od dodavatele. Tento proces a související postupy jsou uvedeny ve vnitřních směrnících firmy.

Řízení obchodních případů a činnost, související s přezkoumáním, komunikací se zákazníkem, nákupem, expedicí a reklamacemi je uvedeno v samostatných předpisech firmy, v samotných produktových metodikách firmy, které jsou pro danou firmu formulovány. Tyto metodiky i jednotlivé směrnice jsou různé podle obsahu a cílů ve firmě.

Metodiky jsou zpracovány podle jednotlivých produktových skupin. Odpovědnost za toto má první jednatel firmy. Ten spolupracuje s manažerem kvality, jejich činnosti a jednotlivé související procesy jsou uvedeny ve vnitřních směrnících firmy. První jednatel má podle vnitřních předpisů firmy definovanou následující odpovědnost:

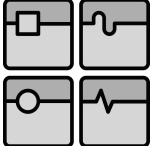
- řízení týmu a řízení jednotlivých produktových skupin v oblasti prodeje,
- tvorba cen, řízení cen produktů a služeb v oblasti prodeje,
- řízení portfolia nabídky produktů a služeb v oblasti prodeje.

Validace jednotlivých procesů je uvedena v samostatných vnitřních předpisech firmy. Za validaci jednotlivých procesů má odpovědnost manažer kvality.

Identifikace a sledovanost produktů firmy splňuje následující parametry:

- identifikace zboží je zajištěna obalem nebo štítkem se jménem zákazníka, pro kterého je zboží určeno a rezervováno; běžné skladové položky není potřeba samostatně označovat, jsou identifikované samostatným obalem,
- identifikace a sledovanost provedených pracovních úkonů je zajištěna záznamy v CRM modulech jednotlivých IS/IT aplikací firmy pro účely prodeje firmy; CRM moduly a jejich obsah je formulován v IS/IT strategii firmy, jedná se hlavně o požadavky na každou objednávku, ale také komunikaci se zákazníky; vstupy a záznamy provedené v příslušném informačním systému firmy podle toho, jaký informační systém firma využívá, musí být dohledatelné prostřednictvím odpovídajících záznamů, tzv. logů; sledování těchto procesů má v odpovědnosti IS/IT technik firmy,
- srovnatelnost zajišťují jednotlivé doklady, které dokumentují druh a původ zboží, např. faktura nebo dodací list, expediční doklady, objednávky jsou identifikovány příslušným číslem objednávky.

Při realizaci produktu je nutné také stanovit procesy, související s reklamací a vrácením zboží zákazníkovi. Takové zboží je při skladování označeno jménem příslušného zákazníka. Činnosti při manipulaci se zbožím zákazníka jsou součástí produktových metodik nebo

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 53
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

vnitřních předpisů firmy. V případě ztráty nebo poškození majetku zákazníka projedná prodejní pracovník se zákazníkem způsob řešení neshody, konzultuje s vedoucím pracovníkem nebo manažerem kvality jednotlivé aspekty neshody.

Pravidla při reklamaci a procesy a činnosti s tímto související musí být v souladu s procesy, týkajícími se ochrany produktu nebo služby ve firmě. Zboží je skladováno zpravidla volně uložené nebo na regálech, bez potřeby zvláštního zabezpečení. Mimořádné požadavky na zvláštní zabezpečení a zajištění výrobku při skladování, manipulaci a přepravě jsou dány také podmínkami výrobce.

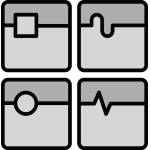
Řízení monitorovacích a měřících zařízení je upraveno v samostatných předpisech a směrnících firmy. Firma využívá pracovní měřidla stanovená podle vnitřních předpisů firmy. Tato měřidla podléhají ověření a používají se v obchodním styku při prodeji produktů a služeb firmy. V této souvislosti je nutné poukázat na jednotlivé směrnice a metodické pokyny firmy, které jsou stanoveny. Při stanovení těchto směrnic je nutný soulad s předpisy kvality.

Za řízení, evidenci, značení a periodickou kontrolu měřidel odpovídá metrolog nebo příslušný manažer kvality či jiný pověřený pracovník podle vnitřních předpisů a směrnic firmy. Jednotlivá měřidla mají příslušná identifikační čísla, musí být zabezpečena proti poškození, při skladování a musí být přiměřeným způsobem ošetřována a udržována. Odpovědnost za běžnou údržbu měřidel a správné používání měřidel mají jejich uživatelé.

Rozsah jednotlivých činností musí být zpracován v souladu s normou ISO 9001:2008. Toto zahrnuje samotnou realizaci produktu, jednotlivé procesní postupy, dokumentované postupy jako systém hodnocení. Při hodnocení, do jaké míry byly tyto procesy ve firmě Q-VAT, s.r.o. prováděny, není možné stanovit jednoznačné závěry zejména z důvodu, že mnohé navrhované postupy a činnosti budou zaváděny zcela nově.

Z tohoto také plynou navrhovaná opatření a doporučení pro danou firmu:

- zajištění sjednocení jednotlivých procesních postupů, dokumentovaných postupů s příručkou kvality v rozsahu kompetencí manažera kvality a jednotlivých úrovní řízení firmy Q-VAT, s.r.o.,
- společně s tímto je nutné vymezit odpovědnosti a pravomoci za řízení realizace produktů nejenom v osobě manažera kvality, ale také u vedoucích pracovníků jednotlivých úseků firmy,
- odpovědnost by měla zahrnovat pravomoci jednotlivých kompetentních pracovníků takovým způsobem, aby nemohly být realizovány nebo upravovány jakkoliv dodatečně nebo na základě neoprávněných přístupů; jedná se zejména o dokumentaci k hodnocení produktu a dodavatelů a k identifikaci a sledovanosti produktů v IS/IT systému; jednotlivé přístupy musí být systémově omezeny,
- transparentní stanovení pravidel a metod při hodnocení nebo identifikaci a sledovanosti produktů; tato pravidla musí být v souladu s příručkou kvality a musí být závazná pro všechny zaměstnance firmy,
- stanovení způsobů pro procesní řízení dokumentace v souladu se směrnicí o řízení dokumentů a záznamů firmy, je nutné se zaměřit na záznamy týkající se kvality, v souladu s příručkou kvality,
- identifikace a plánování hlavních realizačních procesů v hodnocení a identifikaci produktů v souladu s interními předpisy firmy a příručkou kvality,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 54
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- sjednocení jednotlivých procesů ve firmě a odpovědnosti za jednotlivé procesy a činnosti a specifikace vazeb mezi jednotlivé procesy ve formě vstupů, výstupů a jejich návaznosti v oblasti řízení a realizace produktu.

4.3.6. Měření, analýza a zlepšování jednotlivých procesů

Pro zajištění shody produktu a shody systému řízení kvality a jeho postupného zlepšování se uplatňují následující postupy:

- kontrola zboží a nakupovaných služeb na vstupu firmy, materiály, zboží, dodávky specializovaných služeb, apod.,
- kontrola v průběhu a po ukončení obchodních případů,
- ověřování spokojenosti zákazníků firmy,
- provádění příslušných interních auditů a zjišťování kvality jednotlivých procesů a jednotlivých navazujících služeb,
- vedení záznamů o reklamacích a neshodách a jejich řešení,
- realizace opatření k nápravě nedostatků a preventivní opatření.

Monitorování a měření zahrnuje několik oblastí. Předně je to monitorování a měření spokojenosti zákazníka, které se ve firmě Q-VAT, s.r.o. procesně realizuje v následujících formách:

- telefonické monitorování zákazníka – po skončení obchodního procesu, s využitím specializovaných nabídek firmy,
- e-mailové monitorování zákazníka – generování systémem po skončení obchodního případu; vychází se ze standardní doby běžné než u jiných firem,
- mystery shopping – náhodné testování objednávkových projektů; pro tento způsob monitoringu je nutná účast manažera kvality stejně jako kvalitní příprava jednotlivých projektů mystery shoppingu.

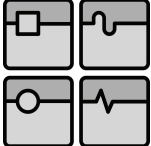
Dále ve firmě probíhají interní audity, které jsou podle standardů firmy a podle příslušných vnitřních směrnic firmy uplatňovány následovně:

- interní audit ve firmě, podle standardizovaných parametrů probíhá podle normy ČSN EN ISO 9001:2009,
- interní audity ve firmě jsou plánované – tyto se ve firmě zaměřují na ověřování efektivnosti jednotlivých procesů a na dodržování všech prvků systému řízení kvality,
- interní audity neplánované – jsou prováděny podle náhle vzniklých potřeb, na základě požadavků zákazníka, podle nutnosti potřebných změn v procesech firmy.

Průběh auditů ve firmě Q-VAT, s.r.o. je nastaven jednotně, přičemž jsou jednotlivé audity prováděny externím auditorem nebo auditorem interním. Ten je nejčastěji součástí pracovního týmu manažera kvality. Požadavky na osobu auditora jsou uvedeny v samostatné směrnici v souladu s příslušnou ISO normou a zákonnými předpisy.

Průběh auditů je takový:

- úvod auditu – informace o účelu a postupu auditu, který je auditorem připravovaný; v této fázi spolupracuje s auditorem, zejména externím auditorem manažer kvality, podle jeho stanovených kompetencí,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 55
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- činnosti auditora – zahrnují souhrn jednotlivých činností a záznamů prováděných auditorem,
- klasifikace a hodnocení – podle jednotných parametrů a požadavků je stanoveno hodnocení a klasifikace jednotlivých činností auditora ve spolupráci s manažerem kvality; samotné hodnocení ve firmě má následující hodnotící parametry:
bez připomínek – vše je v souladu s dokumentovanými postupy a směrnici firmy, všechny požadavky jsou splněny,
P – splněno s připomínkou – požadavky normy a jejich praktická realizace jsou popsány v dokumentových postupech, které sice odpovídají realitě, ale vykazují nutnost doplnění některých nedostatků a jejich řešení,
N – částečně splněno, dílčí neshody – v tomto kontextu jsou sice požadavky normy realizovány, ale nedostatky jsou již větší, prokazatelně problematické pro funkčnost procesů a norem a činností firmy; v této souvislosti se stanoví požadavky na splnění a odstranění nedostatků na procesní a další normy a vnitřní směrnice.
- hodnocení auditu a zápis – opětovně se aplikuje spolupráce s manažerem kvality, zejména u externího auditora; zjištěné nedostatky a jejich nápravu realizuje příslušný manažer kvality; zprávu z kontrolního auditu zpracovává auditor,
- nápravná opatření – představují odstranění zjištěných nedostatků, faktických chyb a problémů v procesech; k tomuto jsou stanoveny jednotlivé termíny a také příslušný záznam o neshodě v procesech a činnostech firmy Q-VAT, s.r.o.

Monitorování a měření procesů se realizuje v následujících krocích, které jsou rámcově a organizačně a technicky shodné s procesy týkajícími se auditu:

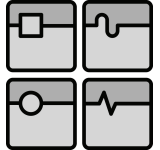
- monitorování a měření obchodních procesů – ve spolupráci se zaměstnanci firmy; toto zajišťuje manažer kvality,
- kontrolní procesy – monitoring, který je prováděn na základě vnitřních směrnic firmy podle pravidel stanovených manažerem kvality a realizovaných pracovníky, které určí manažer kvality,
- finanční a ekonomický monitoring – představuje hodnocení finančních a ekonomických oblastí firmy; je zajišťován pracovníky účetního a ekonomického oddělení společně s manažerem kvality; například pohledávky firmy, tržby a marže jednotlivých obchodů, hodnocení výsledovky a rozvahy.

Monitorování a měření produktu je ve firmě Q-VAT, s.r.o. uplatňováno podle následujících postupů:

- vstupní kontrola zboží a nakupovaných služeb – provádí rozpočtář firmy; doklady k tomuto jsou v souladu s dodávkou objednávky nebo dodacími listy,
- kontrola zajištěných služeb – tuto oblast zajišťuje rozpočtář firmy.

V rámci monitorování, analýzy a zlepšování jsou zahrnuty i procesy, spočívající v řízení neshodného produktu. Pro firmu Q-VAT, s.r.o. jsou navrženy následující postupy k řešení neshod u daného produktu nebo služby firmy:

- neshody daného produktu, služby po předání a neshody při realizaci produktu zákazníkovi spočívají v reklamaci příslušného produktu nebo zboží zákazníkem,
- neshody v nakupovaných vstupech a službách; jsou obsahem vztahů firmy s dodavateli a součástí hodnocení dodavatelských služeb pro firmu,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 56
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- neshody v procesech uvnitř organizace firmy; tyto neshody jsou zejména na základě interních zjištění a interních auditů, které jsou také procesně zakotveny.

Smyslem řízení neshod produktů nebo služeb je:

- stanovení opatření, směřujících k odstranění zjištěných neshod,
- stanovení zásad pro nakládání s neshodným produktem nebo službou; u produktu se jedná o reklamaci zboží,
- stanovení postupů pro záznamy o neshodách a o provedených následných opatřeních.

Příslušné záznamy, týkající se neshod produktů nebo služeb a jejich reklamací, stejně jako opatření k nápravě, jsou v kompetenci manažera kvality a vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení firmy. Přijatá opatření, úkoly a hodnocení neshod jsou podle procesní dokumentace samostatně uvedena v dokumentech o neshodě.

Podle příslušných interních směrnic firmy Q-VAT, s.r.o. jsou tyto dokumenty označeny jako „Záznamy o neshodě“. Jsou uloženy jak v tištěné podobě na příslušném oddělení firmy, tak v elektronickém systému firmy, kde k nim má přístup manažer kvality, vedení firmy a vedoucí pracovníci jednotlivých úseků firmy. Záznamy o neshodách jsou označovány podle interních dokumentačních pravidel a jejich členění je podle jednotlivých produktů nebo služeb firmy či pro konkrétní dodavatele. Za úplné řešení neshod a jejich evidenci v organizaci firmy odpovídá manažer kvality. V této souvislosti má za povinnost zpracovat ve čtvrtletní periodě souhrnnou zprávu označovanou jako „Řízení neshod“, kterou předkládá vedení firmy.

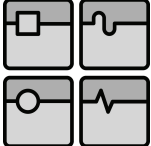
Rozhodnutí o uplatnění opatření k nápravě se řídí následujícími procesními interními postupy firmy. Rozhodnutí přísluší manažerovi kvality nebo vedoucímu pracovníkovi daného úseku firmy. Pro jednotlivé oblasti a procesy jsou formulovány následující postupy.

Postup pro řízení reklamace materiálů, prací v rámci firmy Q-VAT, s.r.o.:

- odpovědnost při reklamaci má manažer kvality nebo stavbyvedoucí firmy, a to podle místa přejímky tohoto materiálu,
- sdělení o reklamaci se podává dodavateli v písemné podobě, včetně jednotlivých návrhů na řešení,
- v případě uznání reklamace materiálu následuje vypořádání předmětu reklamace materiálu,
- při záporném uznání reklamace se při řešení reklamace dále postupuje podle směrnice řízení dokumentů a záznamů a podle obchodního zákoníku,
- podle směrnice řízení dokumentů a záznamů se dokumentuje průběh celé reklamace a jednotlivých souvisejících dokumentů k reklamaci - komplexní popis reklamačního řízení, popis předmětu reklamace, identifikace dodavatele, způsoby řešení a uvedení výsledků; toto se řídí směrnicí řízení dokumentů a záznamů.

Postup pro řízení reklamace stavebního díla, postup při řešení stížnosti zákazníka na stavební dílo u firmy Q-VAT, s.r.o.:

- pracovník firmy převezme doručenou písemnou reklamaci, kterou předává manažerovi kvality ve firmě,

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 57
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- manažer kvality posoudí v součinnosti s příslušným stavbyvedoucím oprávněnost reklamace, případně provedou potřebné kroky pro zajištění dalších informací, jako jsou zkoušky nebo měření,
- na základě získaných informací, včetně případných doplňujících zjištěných skutečností, manažer kvality a stavbyvedoucí rozhodnou o uznání nebo neuznání reklamace stavebního díla nebo reklamace zákazníka; zákazník je v obou případech vyrozuměn písemnou formou, která je jediná přípustná v rámci řízení reklamací firmy Q-VAT, s.r.o.
- v případě uznání reklamace první jednatel uzavře se zákazníkem dohodu o způsobu a termínu řešení reklamace, v souladu se směrnicí řízení dokumentů a záznamů firmy,
- stavbyvedoucí realizuje dohodu o řešení reklamace,
- v případě, že zavíjí reklamaci další subjekt, a to nejčastěji dodavatel, postupuje se následovně: firma přenesla odpovědnost za řešení reklamace na dodavatele, manažer kvality a administrativní pracovník o tom vyrozumí písemně zákazníka; podle směrnice řízení dokumentů a záznamů se eviduje celý průběh procesů a činností v knize reklamací. Tato reklamace musí být označena podle uvedené směrnice pořadovým číslem, okruhem zainteresovaných osob v reklamaci, tj. zákazník – objednatel, dodavatel – firma Q-VAT, s.r.o. nebo další subjekty v pozici dodavatele; popis předmětu reklamace, datum zahájení a datum ukončení reklamace, způsoby řešení a vyhodnocení reklamace pro firmu.

Všechny způsoby monitorování a měření procesů a činností firmy musí prokázat, v souladu s příručkou kvality, výkonnost systému managementu kvality, odpovídající očekávané míře výsledků dosahovaných firmou, které jsou ovlivněny stavem a přístupy systému managementu kvality podle příslušných ISO norem. Míru spokojenosti zákazníků monitoruje a vyhodnocuje manažer kvality v rámci své odpovědnosti v této oblasti a souvisejících činnostech. Pro účely firmy Q-VAT, s.r.o. používá manažer kvality dotazník pro hodnocení míry spokojenosti, hodnocení je dáno vnitřní metodikou firmy. Míru spokojenosti klíčových a významných zákazníků monitoruje manažer kvality osobním rozhovorem, který se stejně jako dotazník řídí vnitřní metodikou úseku firmy. Hodnocenými oblastmi rozhovorů a dotazníků jsou zejména:

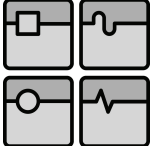
- úroveň přípravy zakázky, hodnocení zainteresovaných osob, hodnocení souladu požadavků zákazníka,
- výroba a dodávka, případně související služby, technické aspekty, komunikace se zákazníkem, plnění zakázky, apod.
- činnosti v rámci záruky a činnosti po záruce, hodnocení ceny, záruky a servisu, doplňujících služeb, apod.
- další připomínky a poznatky zákazníka.

Uvedené získané výsledky manažer kvality následně zpracovává pro účely auditů, výročních zpráv firmy, pro aktualizaci vnitřních předpisů firmy, pro realizaci nutných změn a případných změn v procesech týkajících se zakázky. Tyto činnosti jsou v souladu s dalšími vnitřními směrnicemi firmy. Odpovědnost za tyto činnosti má manažer kvality.

Kritéria hodnocení – při monitorování a měření manažera kvality

Tabulka 2: Kritéria hodnocení při monitorování a měření

Procesy a jejich vymezení	Kritéria a jejich stanovení	Způsob hodnocení	Závěry a doporučení
<i>Plánování a stanovení cílů</i>	Podle ročního obratu	Finanční, případně materiální	Splněno, nesplněno, zavedení případných opatření
<i>Řízení zdrojů – obecně</i>	Podle zisku, plánu investic a jejich plnění	Finanční, případně materiální	Splněno, nesplněno, zavedení případných opatření
<i>Řízení lidských zdrojů</i>	Fluktuace, hodnocení pracovníků jednotlivými vedoucími zaměstnanci, managementem	Finanční, případně materiální	Splněno, nesplněno, zavedení případných opatření
<i>Řízení infrastruktury a procesů</i>	Podle vytížení, podle vytížení procesů	Provozní hodiny	Splněno, nesplněno, zavedení případných opatření
<i>Řízení změn a zlepšování procesů</i>	Plnění cílů kvality	% splněných, finanční	Splněno, nesplněno, zavedení případných opatření
<i>Interní audity a jejich řízení</i>	Hodnocení procesů a celkové hodnocení	Závěry auditů, finanční	% hodnocení, případná opatření
<i>Nabídkové řízení a jeho průběh</i>	% úspěšnosti, % neúspěšnosti procesů	Statisticky	% úspěšnosti, případná opatření
<i>Marketing a marketingové řízení a procesy</i>	Množství nových zákazníků	Věcné a finanční	% nových zákazníků firmy
<i>Nákup, nákupní řízení a jeho procesy</i>	Hodnocení dodavatelů podle SK	Bodový systém podle SK	Změny v seznamu a obsahu seznamu dodavatelů pro firmu
<i>Lidská práce, její řízení a procesy</i>	Finanční náklady, srovnání s rozpočtem, reklamace	Finanční	Výběr dodavatelů, případná opatření
<i>Realizace zakázky a kontrolní činnosti zakázky</i>	Finanční náklady, množství neshod, produktivita	Věcné a finanční	% zisk /podíl zaměstnanců firmy
<i>Hodnocení spokojenosti zákazníků</i>	Celkového hodnocení podle manažera kvality	Dotazník, osobní pohovor	Případná opatření
<i>Předávání zakázky a související činnosti</i>	Počet vad a nedodělků a jejich hodnocení	Statisticky	Případná opatření
<i>Řízení neshod u produktů, služeb</i>	Náklady na prevenci, náklady na testování a kontrolu	Věcné a finančně	% nákladů na kvalitu

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 59
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

Rozsah jednotlivých činností musí být zpracován v souladu s normou ISO 9001:2008. Tyto činnosti zahrnují měření, analýzu a následné postupy při zlepšování jednotlivých procesů firmy. Při hodnocení, do jaké míry byly tyto procesy ve firmě Q-VAT, s.r.o. prováděny, není možné stanovit jednoznačné závěry zejména z důvodu, že mnohé navrhované postupy a činnosti budou zaváděny zcela nově. Z tohoto také plynou navrhovaná opatření a doporučení pro danou firmu:





- stanovení jednotlivých pravomocí a kompetencí při měření, analýze a zlepšování jednotlivých procesů; garantem těchto činností by měl být manažer kvality, v souladu s vedoucími pracovníky,
- stanovení parametrů a kritérií procesů a vytvoření podmínek pro měření, analýzy a zlepšování jednotlivých procesů, jejich monitorování a měření musí vycházet ze sjednocené dokumentace firmy, ale také z výše uvedených kompetencí jednotlivých osob v rámci firmy,
- cílem měření, analýzy a zlepšování jednotlivých procesů ve firmě by měla být identifikace slabých oblastí v systému řízení jednotlivých procesů a činností, ovlivňujících kvalitu produktů a následné přijetí potřebných opatření směřujících k účinnějšímu řízení na jednotlivých úrovních firmy; kromě toho by měl být manažer kvality schopen identifikovat potencionální oblasti možného zlepšování procesů firmy a účelně nastavit možnou realizaci těchto procesů v souladu s normou ISO 9001:2008,
- stanovení, na jakých nosičích budou dokumenty týkající se měření, analýzy a jednotlivých procesů firmy distribuovány a ukládány v souladu s řízením a ukládáním dokumentů firmy, podle směrnice o řízení dokumentů a záznamů firmy; ale také v souladu s příručkou kvality, přičemž je nutné také zajistit ochranu jednotlivých dokumentů a přístup pro určené osoby formou dílčích omezení v IS/IT systému firmy,
- stanovení odpovědnosti za řízení dokumentace v oblasti managementu kvality firmy, stanovení pro interní dokumentaci, právní předpisy, technické normy, software, technické výkresy a další dokumentaci firmy; toto by měl mít v kompetenci manažer kvality,
- v dokumentaci na měření, analýzu a jednotlivé procesy je nutné stanovit způsoby jejího řízení a způsoby řízení dokumentů, spočívající v tvorbě, schvalování při změnách příslušných vnitřních směrnic a norem firmy.

Celkové hodnocení vstupní analýzy QMS je uvedeno v příloze 1 této diplomové práce.

4.3.7. Zhodnocení přínosů nového systému managementu kvality

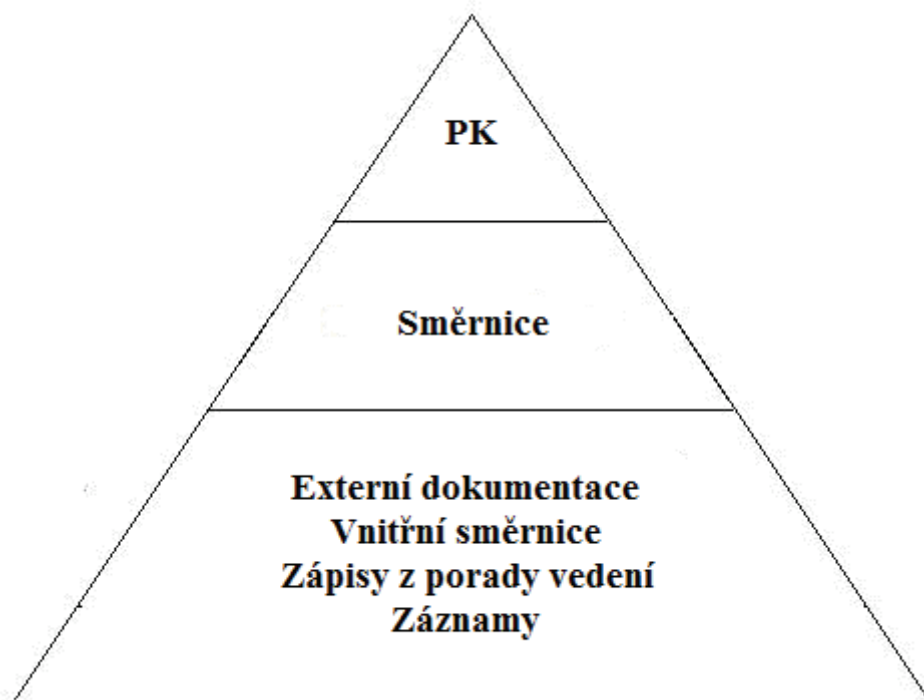
Zhodnocení dopadů a přínosů nového systému managementu kvality jsou následující:

- snížení nákladů na certifikaci firmy zavedením jednotných směrnic,
- snížení nákladů na začlenění a osobní rozvoj zaměstnanců, v kontextu s efektivnějšími procesy a řízením těchto jednotlivých procesů ve firmě Q-VAT, s.r.o.,
- snížení nákladů na implementaci a udržování jednotlivých systémů, možnost tvorby jednotných a provázaných vnitřních předpisů pro tyto systémy, v návaznosti na kontrolní mechanismy firmy, ale také provedení příslušných změn a opatření ve firmě,
- zlepšení schopností a znalostí manažerů v oblasti znalostí požadovaných právních předpisů a legislativních požadavků zavedením příslušných směrnic v oblasti managementu kvality,

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 60
 	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- sjednocení dílčích cílů, strategií a rámcových strategií a cílů v organizaci, sjednocení firemní strategie na všech úrovních řízení, v kontextu s jednotnými směnicemi a požadavky managementu kvality na produkty a služby firmy Q-VAT, s.r.o.,
- řízení vstupů a výstupů jednotlivých procesů na základě jejich společného monitorování, v návaznosti na provedené kontroly a audity firmy,
- společný sběr dat a jejich vyhodnocení pro potřeby jednotlivých systémů, pro tvorbu návrhů nebo pro optimalizaci stávajících procesů ve firmě,
- zefektivnění rozsahu řídicí a vnitřní dokumentace firmy, sjednocení stylu řízení procesů a udržení těchto procesů efektivních,
- provázanost, sjednocenost a souhrnnost řízení jednotlivých procesů firmy,
- zlepšení postavení firmy, posílení jejího goodwillu a dalších oblastí podnikání,
- zlepšení konkurenceschopnosti firmy, vyšší kvalita produktů a služeb, přidaná hodnota; projevuje se ve střednědobém časovém horizontu.

5. NÁVRH ZÁSAD PRO ZPRACOVÁNÍ ŘÍDÍCÍ DOKUMENTACE







Obrázek 17. Schéma struktury řídicí dokumentace

Uvedené schéma popisuje strukturu řídicí dokumentace, podle navržené směrnice dokumentů a záznamů. Schéma významu řídicí dokumentace je od příručky kvality dále specifikováno v jednotlivých směrnících firmy a následně ve vnitřní dokumentaci a dalších záznamech firmy.

Odpovědnosti nad tvorbou této řídicí dokumentace má manažer kvality. Dohledovou a kontrolní funkci při tvorbě vnitřní dokumentace a dalších záznamech firmy plní jednatelé firmy, při tvorbě směrnic jsou to vedoucí pracovníci firmy Q-VAT, s.r.o. a následně příslušní pověřeni pracovníci firmy Q-VAT, s.r.o.

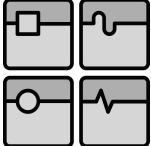
Řídicí dokumentace firmy musí být založena na následujících zásadách:

- dokumentované prohlášení o politice a cílech kvality; jsou to obecné dokumenty, týkající se politiky kvality firmy a cílů v oblasti kvality; toto se musí promítat do řídicí dokumentace firmy v souladu s ISO normami; odpovědnost za implementaci těchto změn má manažer kvality,
- příručka kvality je základním metodickým nástrojem řízení managementu kvality firmy; toto se promítá i do řídicí dokumentace firmy, zejména do jednotlivých směrnic firmy,
- dokumentované postupy, požadované příslušnou normou ISO 9001:2008; tyto postupy jsou zakotveny ve směrnici řízení dokumentů a záznamů firmy,
- řídicí dokumenty, požadované firmou pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů a záznamů; jsou zpracovány normou ISO 9001:2008; dohled nad implementací těchto změn je v kompetenci manažera kvality firmy,

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 62
 	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

- příručka kvality firmy musí být vypracována a průběžně aktualizována, včetně požadovaných cílů; toto se musí promítnout do řídicí dokumentace firmy Q-VAT, s.r.o.,
- pro jednotlivé procesy a řízení při tvorbě řídicí dokumentace musí být vytvořeny dokumentované postupy v rámci organizace firmy; tvorbu těchto dokumentů a metodik, jejich prosazování a řízení má v kompetenci manažer kvality,
- jednotlivé řídicí záznamy a řídicí dokumentace musí být k dispozici pro jednotlivé úrovně řízení firmy v textové i elektronické podobě; dohled má manažer kvality firmy,
- dokumentované postupy musí existovat i pro identifikaci, skladování, ochranu, vyhledání, uchování a vypořádání těchto záznamů ve firmě; odpovědnost za dodržování těchto postupů a procesů mají jednatele firmy.

Konkrétní zásady pro zpracování jednotlivých typů řídicí dokumentace (příručka kvality, směrnice, vnitřní směrnice, apod.) jsou uvedeny v návrhu směrnice o řízení dokumentů a záznamů. Tato směrnice je uvedena v příloze 2 této diplomové práce.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 63
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

6. ZÁVĚR

Úspěšné vedení firmy vyžaduje systematické a průhledné řízení. Úspěch vyplývá z uplatňování a udržování systému řízení, který je společností navrhován tak, aby docházelo k neustálému zlepšování činností, a to naplňováním potřeb všech zainteresovaných stran. Vždy je třeba určit a pojmenovat hlavní a podpůrné procesy, potřebné pro systém kvality v celé společnosti, určit pořadí těchto procesů a jejich vzájemné propojení. V rámci dokumentovaných postupů musí firma určit kritéria a metody, potřebné k zajištění takového řízení a funkce procesů, které budou co nejefektivnější. Společnost dále v průběhu procesů zajišťuje dostupnost zdrojů a informací jako nezbytnou podporu pro fungování procesů a pro jejich monitorování, aby tyto procesy mohly být monitorovány, měřeny a analyzovány. Tímto způsobem firma uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování svých procesů.

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat analýzu výchozího stavu systému managementu kvality ve společnosti Q-VAT, s.r.o. Dále provést návrh opatření k dosažení souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. A v neposlední řadě realizovat návrh zásad pro zpracování řídicí dokumentace.

Kapitoly 4.1 a 4.2 této práce byly věnovány podrobné analýze současného stavu systému managementu kvality ve společnosti Q-VAT, s.r.o. Byl popsán průběh, dokumentace i odpovědnosti za vnitropodnikové procesy od poptávky zákazníka, přes zpracování nabídky a její realizaci až po případnou reklamaci dodávky.

V následující části práce byl navržen nový systém managementu kvality. Tento nový systém se zaměřuje na to, aby změny za prvé co nejlépe splňovaly potřeby zkoumané firmy Q-VAT, s.r.o. A zároveň, aby nově navržený systém splňoval požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. Bylo zhodnoceno, že některé procesy již probíhají dle nové normy (např. Průběh interních auditů), naproti tomu některé procesy musely být upraveny a jiné dokonce vyloučeny z celého systému (např. Návrh a vývoj produktu – činnost, která vzhledem k charakteru činnosti společnosti není součástí realizačních procesů).

Navržené změny systému managementu kvality firmy Q-VAT, s.r.o. povedou k zefektivnění vnitropodnikových procesů a tudíž i ke značným úsporám, ať již režijním či výrobním. Neplánovaným pozitivním efektem této práce je skutečnost, že již byl navržen směr, kterým se má firma Q-VAT, s.r.o. ubírat za účelem úprav vnitropodnikové dokumentace tak, aby dosáhla splnění podmínek normy ČSN EN ISO 9001:2009. V případě absence vzniku této diplomové práce by tyto návrhy musely vzejít od příslušného zaměstnance společnosti – quality managera. Vzhledem k tomu, že jsem některé změny již navrhl, došlo i k částečným úsporám mzdových nákladů na tohoto odpovědného zaměstnance.

Závěrem lze říci, že tato diplomová práce splnila jak hlavní cíl řešení, tak i své vedlejší cíle.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 64
	DIPLOMOVÁ PRÁCE	





7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press, 2002. 324s. ISBN: 80-85943-40-9.
- [2] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN: 80-86119-07-6.
- [3] BÉBR, R., DOUČEK, P. *Informační systému pro podporu manažerské práce*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-79-7.
- [4] HULVA, T.: *Ochrana spotřebitele*, 1. vyd., Praha, ASPI 2004, 48-57 s.
- [5] NOVOTNÝ, R. *Kaizenový workshop - koncepce a metodologie*. Moderní řízení, 2006, roč. 2006, č. 8, s. 54-57. ISSN: 0026-8720.
- [6] POŽÁR, J. *Informační bezpečnost*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 328s. ISBN: 80-86898-38-5.
- [7] POKORNÝ, J. *Databázové systémy a jejich použití v informačních systémech*. Praha: Academia, 1992. 313s. ISBN 80-200-0177-8.
- [8] TVRDÍKOVÁ, M. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada, 2008. 176s. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [9] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2.vyd. Praha: Grada, 2008. 311s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [10] *Risk Analysis Consultants* [online]. 2011, [cit.2011-02-10]. Dostupné z: <[http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/ISO27000/\\$FILE/Family%2027000%20100616_1500.png](http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/ISO27000/$FILE/Family%2027000%20100616_1500.png)>
- [11] *Quality Tools* [online]. 2011, [cit.2011-02-05]. Dostupné z: <<http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>>
- [12] COBIT 4.1. *IT Governance Institute 2007*. 196s. ISBN 1-933284-72-2.
- [13] VEBER, J. *Management kvality*. [online] 2011 [cit.2011-01-10]. Dostupné z: <http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-mba/st_pmII_mk_veber.pdf>
- [14] Brno International Business School, a.s. *Trendy posuzování shody a certifikace 2005*. Brno: 2005, 6 s. , příspěvek z konference týkající se ochrany spotřebitele v ČR a v EU.
- [15] Právní základ RAPEXU je dán Směrnicí Rady o všeobecné bezpečnosti výrobků (2001/95/ES) a tato je v České republice implementována zákonem č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a nařízením vlády ČR č. 396/2004 Sb., o postupech, obsahu a formě informace o výskytu nebezpečných nepotravinářských výrobků, spotřebitelům je k dispozici na: http://ec.europa.eu/consumers/dyna/rapex/rapex_archives_en.cfm

- [16] *The Benchmarking Exchange* [online]. 2011, [cit.2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.benchmarking.org>>
- [17] *EFQM* [online]. 2011, [cit.2011-01-11]. Dostupné z: <<http://www.efqm.org/en/>>
- [18] DOSTÁLOVÁ, P., *Model excellence EFQM vs. ISO 9000* [online] 2011 [cit.2011-01-10]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelenceefqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>>
- [19] *Balanced Scorecards* [online]. 2011, [cit.2011-02-05]. Dostupné z: <<http://www.balancedscorecards.com>>
- [20] *Successfactors* [online]. 2011, [cit.2011-02-05]. Dostupné z: <<http://www.successfactors.com>>
- [21] *Moderní řízení* [online]. 2011, [cit.2011-01-10]. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17978410-cesky-system-rizeni>>
- [22] Koncepce jednotlivých oblastí vychází z modelu navrženého autorským týmem Domu techniky Ostrava pod vedením prof. Petříkové ve spolupráci s externími odborníky z praxe.
- [23] Formulace hlavních principů vychází z modelu navrženého autorským týmem Domu techniky Ostrava pod vedením prof. Petříkové ve spolupráci externími odborníky z praxe.
- [24] *Q-VAT* [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupné z: <<http://www.q-vat.cz>>
- [25] ČSN EN ISO 9001:2009. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.
- [26] Q-VAT, s.r.o. Vnitropodniková dokumentace
- [27] *Vlastní cesta* [online]. 2011, [cit.2011-04-09]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/mapa-procesu/>>

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Zkratka	Význam
Apod.	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Metoda vyvážených ukazatelů
COBIT	Standard pro správné postupy řízení informačních technologií
CRM	Management řízení vztahů se zákazníky
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSN	Česká technická norma
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
EMAS	Způsob environmentálního řízení, založený na nařízení Evropské komise č. 1221/2009
EMS	Systém environmentálního managementu
EN	Evropská norma
EP	Evropský parlament
ES	Evropská směrnice
EU	Evropská unie
GBN	Global Benchmarking Network
HSMS	Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
IMS	Integrovaný systém managementu
IEC	Mezinárodní elektrotechnická komise
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MS	Systém managementu
mj.	Mimo jiné
OHSAS	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PDCA	Plán, provedení, kontrola a měření, akce a opatření
PK	Příručka kvality
QMS	Systém managementu kvality
SMART	Konkrétní, měřitelný, odsouhlasený, realistický, definovaný v čase
SK	Systém kvality
Sb.	Sbírka
str.	Strana
tj.	To je
tzv.	Takzvaný

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 67
 	DIPLOMOVÁ PRÁCE	

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Hodnocení analýzy QMS podle ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha 2 - Směrnice řízení dokumentů a záznamů

PŘÍLOHA 1

Hodnocení analýzy QMS podle ČSN EN ISO 9001:2009

Prvek normy	Název prvku	Hodnocení	Slovní vyjádření a navržené opatření
4.1	Všeobecné požadavky	2	Formulace všeobecných požadavků je uvedena v několika směrnících firmy. Požadavky na kvalitu musí být souhrnně formulovány v samostatné směrnici s příslušnými odkazy na související směrnice firmy. Odpovědnost za formulaci všeobecných požadavků, jejich prosazování a dodržování je v kompetenci manažera kvality.
4.2	Požadavky na dokumentaci	2	Požadavky na dokumentaci vyplývají z kompetence manažera kvality a příslušného vedoucího úseku firmy. V návrhu požadavků na dokumentaci musí být uvedeny a stanoveny parametry pro označení dokumentů firmy.
5.1	Angažovanost a aktivita managementu	2	Angažovanost a aktivita managementu vychází z vnitřních předpisů firmy, zejména ze strategických dokumentů firmy, z jednotlivých strategií, které jsou ve firmě uplatňovány. Dále je zajišťování příslušných změn nebo zavádění nových procesů QMS v kompetenci jednotlivých vedoucích úseků a zejména v angažovanosti a aktivitě manažera kvality, jehož činnost je definována vnitřní směrníci firmy.
5.2	Zaměření na zákazníka	3	Požadavky zaměření na zákazníka jsou formulovány v několika dílčích směrnících firmy. V tomto případě je nezbytné formulovat jednotné požadavky na zaměření zákazníka. Odpovědnost za toto nese manažer kvality. Ve směrnících QMS musí být jasně formulovaná kritéria pro požadavky na zaměření na zákazníka včetně odkazů na související směrnice v této oblasti.
5.3	Politika kvality	2	Politika kvality byla formulována ve směrnici týkající se činnosti manažera kvality. V novém návrhu směrnice je politika kvality sjednocena s normami QMS ve firmě. Tyto normy kvality jsou formulovány v samostatné směrnici. Za realizaci politiky kvality a formulaci základních parametrů kvality v organizaci firmy je odpovědný manažer kvality a jednotliví vedoucí úseků, odvětví firmy.

Legenda:

Hodnocení

1

požadavek splněn

2

požadavek částečně splněn

3

požadavek nesplněn

Hodnocení analýzy QMS podle ČSN EN ISO 9001:2009

Prvek normy	Název prvku	Hodnocení	Slovní vyjádření a navržené opatření
5.4	Plánování	2	Plánování politiky kvality je nutné realizovat nejprve ze strany manažera kvality, který navrhne základní strategický rámec a plánování aktivit, týkajících se politiky kvality v organizaci. Plánování na strategické úrovni musí být zakotveno také ve strategických dokumentech firmy a musí se promítnout do jednotlivých strategií firmy. Zejména do obchodní, marketingové, výrobní nebo finanční.
5.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace	2	Formulace odpovědnosti, pravomocí a komunikace v oblasti managementu kvality je uvedeno ve vnitřní směšnici firmy. Odpovědnost a pravomoci managementu jsou rozpracovány v samostatných dílčích směšnicích firmy. V této souvislosti je nutné, aby směšnice kvality obsahovala vymezení kompetencí pro manažera kvality, který má v této oblasti nejvýznamnější pravomoci. Manažer kvality stanovuje jednotlivé formy a způsoby komunikace na jednotlivých řídicích úrovních firmy.
5.6	Přezkoumání systému managementu	3	V této oblasti je nutné zavést opatření pro kvalitní přezkoumání jednotlivých činností a procesů QMS. Toto je v kompetenci manažera kvality, který musí zajistit přezkoumání těchto procesů, vyhodnotit jednotlivé aktivity a zpracovat odpovídající závěry a doporučení.
6.1	Poskytování zdrojů	2	Poskytování zdrojů musí být formulováno pro oblast managementu kvality. Samostatně je rozpracováno ve směšnici kvality. Poskytování zdrojů musí být rozpracováno i v dílčích směšnicích firmy a také ve strategických dokumentech firmy.
6.2	Lidské zdroje	1-2	Tato oblast je ve firmě řešena poměrně kvalitně, lidské zdroje, jejich nábor a výběr zajišťuje příslušný personalista. Tyto činnosti se řídí jednak tímto dokumentem a také podle směšnice Personalistika a řízení výcviku. Personalista a manažer kvality odpovídá za způsobilost výkonných zaměstnanců v systému řízení kvality. Mimo manažera kvality se jedná také o metrologa a auditora kvality. Kompetenci lidských zdrojů v oblasti managementu kvality zajišťuje manažer kvality.

Legenda:

Hodnocení

1

požadavek splněn

2

požadavek částečně splněn

3

požadavek nesplněn

Hodnocení analýzy QMS podle ČSN EN ISO 9001:2009

Prvek normy	Název prvku	Hodnocení	Slovní vyjádření a navržené opatření
6.3	Infrastruktura	2	Infrastruktura je řešena ve strategických dokumentech firmy. Týká se jednotlivých úrovní řízení, na kterých jsou uplatňovány jednotlivé směrnice, které se týkají i managementu kvality.
6.4	Pracovní prostředí	2	Kompetence v pracovním prostředí, v zajištění kvalitních podmínek, jsou u jednotlivých vedoucích úseků firmy. Manažer kvality stanovuje obecné požadavky na kvalitu pracovního prostředí podle toho, jak jsou formulovány jednotlivé samostatné směrnice firmy. Pracovní prostředí je možné dále zkvalitňovat podle všeobecných požadavků, kladených na firmu, ale také podle vnitřních směrnic firmy.
7.1	Plánování realizace produktu	2-3	V této oblasti je nutné rozpracovat komplexněji jednotlivé procesy a činnosti v kontextu managementu kvality. V současných dílčích směrnicích jsou tyto procesy uvedeny. V kontextu a v požadavcích na QMS je nezbytné je formulovat do samostatné a ucelené směrnice, upravující plánování a realizaci produktu firmy.
7.2	Procesy týkající se zákazníka	2-3	V této oblasti je nutné rozpracovat komplexněji jednotlivé procesy a činnosti v kontextu managementu kvality. V současných dílčích směrnicích jsou tyto procesy uvedeny. V kontextu a v požadavcích na QMS je nezbytné je formulovat do samostatné a ucelené směrnice, upravující procesy týkající se zákazníka firmy.
7.3	Návrh a vývoj	-	Není v dané společnosti součástí realizačních procesů. TEDY: BUDE VYPUŠTĚN.
7.4	Nákup	2	V této oblasti je nutné rozpracovat komplexněji jednotlivé procesy a činnosti v kontextu managementu kvality. V současných dílčích směrnicích jsou tyto procesy uvedeny. V kontextu a v požadavcích na QMS je nezbytné je formulovat do samostatné a ucelené směrnice, upravující nákup a odpovědnost za tyto činnosti.

Legenda:

Hodnocení

1

požadavek splněn

2

požadavek částečně splněn

3

požadavek nesplněn

Hodnocení analýzy QMS podle ČSN EN ISO 9001:2009

Prvek normy	Název prvku	Hodnocení	Slovní vyjádření a navržené opatření
7.5	Výroba a poskytování služeb	2	Výroba a poskytování služeb je uvedena v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů týkajících se výroby a poskytování služeb upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.
7.6	Řízení monitorovacího a měřicího zařízení	2	Řízení monitorovacího a měřicího zařízení je uvedeno v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů týkajících se řízení monitorovacího a měřicího zařízení upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.
8.1	Měření, analýza a zlepšování: obecně	2	Měření, analýza a zlepšování je uvedeno v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů týkajících se měření, analýzy a zlepšování upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.
8.2	Monitorování a měření	2	Monitorování a měření je uvedeno v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů týkajících se monitorování a měření upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.
8.3	Řízení neshodného produktu	2	Řízení neshodného produktu je uvedeno v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů, týkajících se řízení neshodného produktu upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.

Legenda:

Hodnocení

1 požadavek splněn

2 požadavek částečně splněn

3 požadavek nesplněn

Hodnocení analýzy QMS podle ČSN EN ISO 9001:2009

Prvek normy	Název prvku	Hodnocení	Slovní vyjádření a navržené opatření
8.4	Analýza dat	2	Analýza dat je uvedena v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů, týkajících se analýzy dat upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.
8.5	Zlepšování	2	Zlepšování je uvedeno v samostatných směrnících firmy. V této souvislosti je formulována i politika kvality firmy a kompetence manažera kvality. Firma má některé z těchto procesů, týkajících se zlepšování produktů a služeb upraveny. Pro potřeby QMS je nutné jednotlivé směrnice obsahově sjednotit a standardizovat.

Legenda:

Hodnocení

1

požadavek splněn

2

požadavek částečně splněn

3

požadavek nesplněn

PŘÍLOHA 2

SMĚRNICE ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ A ZÁZNAMŮ

1. Účel a cíle směrnice

Účelem této směrnice, v souladu s dalšími vnitřními předpisy firmy Q-VAT, s.r.o. je nutné stanovit a formulovat zásady pro řízení dokumentů a záznamů dle požadavků systému managementu kvality ve společnosti, s cílem vytvořit dokumentované postupy a procesy jako nástroj řízení, který bude využíván pro:

- schvalování dokumentů z hlediska přiměřenosti před vydáním a jejich vydávání v souladu s požadavky jednotlivých osob, které se na schvalování a tvorbě těchto dokumentů podílejí,
- přezkoumání, aktualizování, opakované schvalování dokumentů a uchování dokumentů v souladu s vnitřními předpisy firmy, a také podle jednotlivých úseků firmy, pod které příslušná dokumentace spadá,
- zajištění identifikace změn a revizí stávajícího znění dokumentů,
- dostupnost dokumentů v místech používání v souladu se stanovenou IS/IT strategií firmy v této oblasti z hlediska úschovy těchto dokumentů v elektronické podobě v rámci firemního informačního systému; jednotlivé dokumenty spadají do příslušných úseků firmy Q-VAT, s.r.o.,
- identifikaci dokumentů, včetně dokumentů externích, pro řízení jejich distribuce a zajištění trvalé čitelnosti,
- používání jen aktuálních dokumentů systému kvality,
- vyhotovení, identifikaci, uložení, ochranu, vyhledávání, archivaci a skartaci záznamů v souladu s požadavky této směrnice.

2. Rozsah působnosti směrnice

Tato směrnice platí v rámci celé organizace firmy a je závazná pro všechny zaměstnance, jejichž pracovní činnosti s popisovanou oblastí souvisí, tj. pro jednotlivé úseky firmy, jejich vedoucí a zaměstnance. Aktualizaci směrnice a dohled nad její distribucí v rámci firmy má manažer kvality.

Za řízení dokumentů a záznamů, jakož i za realizaci ustanovení směrnice v podmínkách firmy Q-VAT, s.r.o. odpovídá manažer kvality.

Konkrétní odpovědnosti manažera kvality a ostatních zaměstnanců jsou dále definovány v této směrnici podle parametrů normy ISO 9001: 2008.

3. Specifikace definic a zkratk v dokumentech a záznamech firmy

3.1. Definice

Řízení dokumentů a záznamů – postupy pro zpracování, přezkoumání, schvalování a vydávání dokumentů a záznamů, jejich distribuce, užívání, aktualizace, opakované přezkoumávání a schvalování, uchování, vyhledávání, archivace a skartace.

Zpracovatel – zaměstnanec pověřený zpracováním dokumentu. Dohled nad zpracovatelem při zpracování dokumentace má příslušný vedoucí nebo manažer, který odpovídá také za kontrolu formální a obsahové správnosti.

Schvalující – zaměstnanec odpovědný za přezkoumání dokumentu vzhledem k jeho náplni a úplnosti. Odpovědný za příslušnou kapitolu nebo za celý systém managementu kvality v souladu se směrnicí kvality. Dohled nad jednotlivými schvalujícími má manažer kvality.

Řízená distribuce – činnost, která zajišťuje, aby na všech místech dle rozdělovníku příslušného dokumentu byla v každou dobu k dispozici pouze platná a evidovaná dokumentace.

Management – koordinované činnosti pro nasměrování a řízení organizace. Jednotlivé činnosti jsou členěny podle organizačního uspořádání firmy a podle jednotlivých úseků. Dohled nad jednotlivými procesy a činnostmi má manažer kvality.

Management kvality – koordinované činnosti pro nasměrování a řízení organizace s ohledem na kvalitu, podle obecné směrnice kvality a v souladu s příslušnými ISO normami.

Objednatel – právnická nebo fyzická osoba, která si smlouvou o dílo objedná zhotovení určitého díla, a zavazuje se zaplatit stanovenou cenu za jeho zhotovení. Proces objednávky se řídí příslušnými vnitřními směrnicemi firmy. Tyto procesy naplňují příslušní zaměstnanci úseků firmy.

Postup – specifikovaný způsob provádění činnosti nebo procesu podle vnitřních směrnic firmy.

Směrnice – dokument systému kvality, kterým se stanoví doporučení nebo podněty navazující na obecnou směrnici kvality.

Příručka kvality – dokument, kterým se specifikuje systém managementu kvality organizace Q-VAT, s.r.o. v souladu s dalšími vnitřními předpisy firmy.

Záznam – dokument, ve kterém jsou uvedeny dosažené výsledky, nebo kterým se poskytuje důkaz o provedených činnostech podle příslušných směrnic firmy.

Dokument – informace a její podpůrné médium. K dokumentu se vážou jednotlivé procesy, specifikované v této směrnici a obecně ve směrnici kvality.

Specifikace – dokument, kterým se stanoví požadavky na jeho obsah a formu, ale také účel, který přísluší ke konkrétnímu oddělení firmy, zaměstnancům nebo vedoucím úseků firmy.

Technická dokumentace zařízení – instrukce, pokyny a návody k obsluze od výrobce zařízení podle příslušných směrnic firmy.

Vnitřní směrnice – dokument systému řízení vypracovaný za účelem sjednocení a stanovení obecných pravidel platných v rámci organizace firmy Q-VAT, s.r.o., které určují postup jednotlivých úseků po stránce technicko-organizační. Tyto směrnice, jejich obsah a tvorba ve firmě se řídí obecnou směrnicí kvality a směrnicí Řízení dokumentů a záznamů. Obecnou odpovědnost za jejich tvorbu má manažer kvality.

Zdrojový dokument – dokument systému kvality, který zavádí a specifikuje záznam. Identifikuje jeho název a zpracovatele.

Písemnosti – písemné, obrazové, zvukové a jiné záznamy, které do firmy přicházejí nebo v ní vznikají. Procesy spojené s takovými písemnostmi jsou uvedeny v této směrnici.

Příruční registratura – místo na pracovišti ve firmě, kde jsou ukládány vyřízené písemnosti po stanovenou dobu před jejich předáním do archivu firmy. K tomuto se vážou i procesy související s jejich distribucí a archivací v rámci informačního systému firmy.

Archiv – samostatná místnost nebo skříň, která slouží k ukládání všech vyřízených písemností ve firmě do doby uplynutí jejich skartačních lhůt, nebo písemností trvalé hodnoty.

Spis – písemnost nebo soubor písemností vzešlých z jednání o jedné záležitosti, která tvoří uzavřený, souvislý a chronologicky uspořádaný celek.

Plán – dokument, který má charakter předem daného časového rozvrhu postupu určité činnosti a v nadpisu má výraz „Plán“ nebo „Program“.

Seznam – dokument, který má charakter soupisu nebo pořadí věcí nebo činností z určitého hlediska k sobě příslušejících, a v nadpisu má výraz „Seznam“.

Zápis – záznam z jednání v rámci firmy nebo záznam o nějaké činnosti. Jeho obsah a forma se řídí touto směrnicí.

Příkaz 1. jednatele – písemně formulovaný úkol z porady vedení firmy v zápisu, který obsahuje ustanovení, specifikované v článku 5.2.1 této směrnice pro zápis z porady vedení firmy v souladu s příslušnými vnitřními předpisy.

Zpráva – odborně zpracovaná informace, která slouží příslušnému pracovníkovi k hodnocení případně rozhodování.

Skartace – proces vyčleňování písemnosti ke zničení, včetně vlastního zničení nebo k trvalé úschově v příslušném archivu.

Skartační lhůta – počet let uložení písemnosti v archivu, přičemž doba uložení se počítá od kalendářního roku, který následuje po roce, v němž byl záznam uzavřen.

Skartační znak – vyjadřuje dokumentární hodnotu písemnosti a udává, jak se s písemností naloží po uplynutí její skartační lhůty. Skartační lhůty ve firmě jsou následující:

- A** – označuje se písemnost trvalé hodnoty a znamená, že se po uplynutí skartační lhůty písemnost ponechává v archivu firmy,
- S** – označuje písemnost bez trvalé hodnoty, která je po uplynutí skartační lhůty navržena v rámci skartačního řízení ke zničení,
- V** – označuje písemnost, jejíž dokumentární hodnota je posuzována až po uplynutí skartační lhůty a podle výsledku posouzení navržena do A nebo S.

3.2. Zkratky uváděné v dokumentech a záznamech firmy

PK – příručka kvality

SK – systém kvality

SM – směrnice

PC – osobní počítač

MK – manažer kvality

VP – vedoucí pracovník

M – manažer příslušného úseku firmy, člen managementu firmy

F – formulář

D – dokument (písemný, bez předtištěného formuláře, též výstup z PC)

K – kniha

SP – stavební projekt

OZPP – obecně závazné předpisy

VS – vnitřní směrnice

4. Vstupy a jejich popis v rámci dokumentů a záznamů firmy

O požadavcích na dokumentaci a záznamech firmy Q-VAT, s.r.o. rozhoduje vedoucí příslušného úseku činnosti firmy společně s manažerem kvality. Jejich odpovědností je to, aby zpracování rozsahu dokumentace odpovídalo kvalitativně i obsahově požadavkům tak, aby byly produkty a procesy ve shodě se specifickými požadavky.

Struktura dokumentace vychází z výsledků analýzy současného stavu zabezpečování požadavků systémové normy, jejíž provedení zabezpečuje ve své kompetenci i odpovědnosti manažer kvality.

Zpracovatel dokumentace systému kvality uspořádává dokumenty podle vnitřních předpisů firmy a podle procesů, které jsou schváleny v organizaci firmy. První jednatel firmy určí zpracovatele příručky kvality.

Příručku kvality jako ucelený dokument, popisující komplexní systém managementu kvality v organizaci firmy zpracovává manažer kvality. Její strukturu a všechny formální požadavky musí být v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. Formální požadavky vyplývají z příslušné normy, přičemž na úvodní straně jsou uvedeny základní identifikační údaje firmy, a to následující:

- název firmy,
- název dokumentu,
- registrační číslo dokumentu,
- údaje o vydání,
- počet výtisků dokumentu,
- číslo výtisku dokumentu,
- datum účinnosti dokumentu, které předchází vydání nahrazuje,
- pracovník odpovědný za kompletnost, aktualizaci, kontrolu a vydání dokumentu,
- specifikace pracovníků a jejich funkcí, kteří jsou odpovědní za zpracování, přezkoumání, vydání, schválení a upozornění o podmínkách šíření kopií příručky kvality ve firmě,
- podle rozhodnutí managementu firmy zařazuje manažer kvality dokumentaci systému kvality do několika úrovní, které jsou součástí samostatné směrnice.

Tyto údaje jsou pro firmu závazné i pro formální stránku příručky kvality a uplatnitelné i pro ostatní vnitřní předpisy firmy.

Manažer kvality řídí každý list příručky kvality včetně dokumentování kontroly. Jednotlivé kapitoly příručky kvality jsou formulovány v souladu s příslušnými normami takto:

- účel a cíl,
- vstupy,
- činnost,
- výstupy,
- návazný proces a činnosti,
- související předpisy a vnitřní směrnice firmy.

Odpovědnost je obecně formulována také v ustanoveních této směrnice. Další specifikace odpovědnosti za obsah dokumentů managementu kvality dalších úrovní, včetně odpovědnosti a způsobu řízení, je formulována v samostatných směrnicích firmy. Seznam záznamů a odpovědnosti za řízení dokumentace dalších úrovní je uveden v této směrnici a v souvisejících samostatných vnitřních předpisech a směrnicích firmy.

5. Popis jednotlivých činností v řízení dokumentů a záznamů firmy

5.1. Řízení dokumentů

Dokumenty systému řízení kvality jsou zpracovány v rámci firmy v písemné a elektronické podobě a jsou členěny do tří úrovní:

- první úroveň tvoří příručka kvality,
- ve druhé úrovni jsou směrnice, směrnice vydávané manažerem kvality,
- ve třetí úrovni jsou externí dokumenty (technické předpisy, obecně závazné právní předpisy, stavební projekt), vnitřní směrnice (organizační řád, skartační a archivní řád), záznamy, zápisy z porady vedení společnosti.

5.1.1. Řízení dokumentů SK první a druhé úrovně – odpovědnosti a jejich vymezení

Příručka kvality

- Manažer kvality odpovídá za kompletnost, aktualizaci, kontrolu a vydání PK a za soulad jednotlivých vnitřních směrnic firmy.
- Manažer kvality na pokyn 1. jednatele vypracuje textové znění příručky kvality. Stejně tak zpracuje elektronickou verzi tohoto dokumentu a zajistí distribuci tohoto dokumentu mezi jednotlivé zaměstnance firmy.
- Obsahovou náplň příručky kvality zpracovává manažer kvality v souladu s výše uvedenými požadavky v této směrnici.
- Druhý jednatel provede přezkoumání, zda PK odpovídá požadavkům systému managementu kvality. Přezkoumání dokumentuje podpisem.
- Schvalování provádí 1. jednatel a současně provádí kontrolu PK z hlediska přiměřenosti.
- Druhý jednatel kontroluje každý list PK a kontrolu dokumentuje podpisem v textové i elektronické podobě.

Směrnice

Manažer kvality na pokyn 1. jednatele vypracuje textové a elektronické znění příslušných dokumentů v souladu s čl. 4 této směrnice.

- Zpracovatel směrnice uvede na titulním listě:
 - název společnosti,
 - identifikaci směrnice (název, registrační číslo, číslo vydání, číslo výtisku, datum účinnosti, počet stran),
 - rozdělovník,
 - obsah,
 - odpovědnost za zpracování, schvalování a vydání,
 - ustanovení o proškolení a seznámení s dokumentem.
- Zpracovatel směrnice zařadí jako druhý list seznam změn a revizí.
- Zpracovatel směrnice člení obsah podle procesního modelu takto:
 - účel a cíl,
 - rozsah působnosti,
 - definice a zkratky,
 - vstupy,
 - popis činnosti,
 - výstupy,
 - návazný proces, činnost,
 - související dokumenty,
 - přílohy.
- Druhý jednatel dokument schvaluje, tato etapa schvalování zahrnuje také přezkoumání vzhledem k požadavku managementu kvality, schválení dokumentuje podpisem.

Společné činnosti pro řízení dokumentů

- Distribuci výtisků jednotlivým držitelům provádí manažer kvality podle schváleného rozdělovníku s dokumentovaným převzetím.
- Manažer kvality reviduje dokumenty s cílem potvrdit souhlas obsahu se současnými požadavky na systém managementu kvality. Nejnížší četnost je jednou ročně. Podkladem

jsou závěry z přezkoumání vedením organizace v období mezi přezkoumáním, informace od držitelů a potřebné revize.

- Změny, nová vydání (PK, SM) se řídí stejnými postupy jako první vydání tj. za zpracování, přezkoumání a schvalování odpovídají stejné funkce.
- Schválené a vydané změny včetně změnových listů, nová vydání a doplňky distribuuje manažer kvality držitelům podle rozdělovníku. Provádí jím výměnu příslušných listů.
- Manažer kvality archivuje originál neplatného listu nebo vydání po dobu pěti let. Neplatné kopie skartuje.
- Po rozsáhlejší revizi nebo více revizích (PK, SM) rozhoduje druhý jednatel o postupném dalším vydání příslušného dokumentu systému kvality.
- Na základě plánování požadavků na systém managementu kvality, který předkládá druhý jednatel poradě vedení, rozhodne první jednatel o zpracování nových dokumentů systému kvality a dá pokyn manažeru kvality.

Povinnosti držitele dokumentů

- Seznámit podřízené pracovníky s obsahem dokumentu minimálně v rozsahu souvisejícím s jejich pracovní činností a to přečtením příslušných požadavků, jejich vysvětlením a přezkoušením podřízených pracovníků, zda požadavkům rozuměli.
- Zdokumentovat průběh seznamování s dokumentem (školení) podpisem účastníků na titulním listě (SM), nebo na samostatném listě (PK) s tím, že dokumentu porozuměli, ví kde je uložen a ví, jak podle něho postupovat.
- Zabezpečit trvalou čitelnost dokumentů a zálohování údajů v písemné nebo elektronické formě.
- Umožnit zpřístupnění dokumentů tam, kde je to potřebné a žádoucí.
- Při změnovém řízení umožnit manažeru kvality provést výměnu listů nebo celého dokumentu, zkontrolovat záznam o změně, proškolit o změně podřízené pracovníky, ještě před nabytím účinnosti.
- Nepřipustit zhotovování dalších kopií dokumentu nebo jeho částí.
- Iniciovat u manažera kvality potřebu změny dokumentu při nesouladu dokumentu s požadavky systému managementu kvality společnosti.
- Zabezpečit uložení dokumentů, jejich archivaci a skartaci v souladu s touto směrnicí a vnitřní směrnicí VS-01.

5.1.2. Řízení externích dokumentů

Technické předpisy, normy

- Druhý jednatel vede seznam všech norem používaných ve firmě, jejichž potřeba vychází z citovaných souvisejících předpisů dokumentace systému kvality první a druhé úrovně.
- Druhý jednatel je pověřen nákupem norem. Tyto činnosti provádí v souladu s činnostmi a doporučeními manažera kvality.
- Druhý jednatel sleduje aktuálnost norem, jejich změny a doplňky ve Věstníku nebo prostřednictvím internetu, a na základě těchto informací objednává změny a doplňky.
- Druhý jednatel jednou ročně provádí fyzickou kontrolu všech norem. Jejich platnost dokumentuje na titulním listě datem a podpisem.
- Druhý jednatel neplatné normy vyřazuje ze seznamu. Titulní list příslušné normy označí jako neplatný a normy uloží odděleně od platných.
- Technické předpisy a normy 2. jednatel ukládá ve svém registru. Ostatním zaměstnancům umožňuje do nich nahlížet.

Obecně závazné právní předpisy

- Provozní účetní podle Věstníku eviduje vydané a ve společnosti používané obecně závazné právní předpisy.
- Provozní účetní sleduje jejich platnost a podle rozhodnutí druhého jednatele objednává platné, které ukládá, a neplatné vyřazuje.

Stavební projekt

- První jednatel převezme od objednavatele stavební projekt ve dvojitým vyhotovení.
- Jedno vyhotovení uloží první jednatel u sebe, druhé vyhotovení předá stavbyvedoucímu.
- Stavbyvedoucí předává SP objednavateli v rámci předání zakázky.

5.1.3. Řízení korespondence v rámci organizace firmy

- Provozní účetní řídí příjem, distribuci, uchovávání, odesílání a skartaci korespondence podle vnitřní směrnice, která upravuje činnosti se směrnicemi firmy Q-VAT, s.r.o.
- Dohled nad řízením korespondence má manažer kvality firmy.

5.1.4. Řízení softwaru v rámci organizace firmy

- Informační technik zabezpečuje nákup příslušného softwaru pro výpočetní techniku. Při nákupu softwaru technik zabezpečuje rovněž příslušnou dokumentaci. Dále postupy pro uživatele v zájmu zabezpečení spolehlivého chodu (spouštění PC, zálohování dat, aktivace přístupových cest atd.).

5.1.5. Řízení vnitřních směrnic

- První jednatel určí odpovědného pracovníka, kterého prověří zpracováním návrhu vnitřní směrnice. Společně s tímto je dohledem nad zpracováním této směrnice pověřen manažer kvality, aby tato směrnice odpovídala požadavkům příslušným ISO normám, které firma dodržuje.
- Pracovník, odpovědný za zpracování návrhu uvede na začátku vnitřní směrnice na titulním listě způsob jejího řízení, tj. rozdělovník, odpovědnost za zpracování a schvalování, platnost, řízení změn, uložení, identifikaci (na titulním listě název společnosti, název vnitřní směrnice, registrační číslo, vydání, počet listů). Kontrolu a dohled provádí manažer kvality.
- První jednatel přezkoumá návrh, případně jej nechá přezkoumat manažerem kvality, který může kontrolou pověřit pracovníka, kterého sám určí.
- Po zpracování připomínek první jednatel vnitřní směrnici schválí. Odpovědnost za obsah a formu při schvalování směrnice má první jednatel firmy, manažer kvality, případně pracovník pověřený tvorbou příslušné směrnice.

5.2. Řízení záznamů v organizaci firmy Q-VAT, s.r.o.

Ve firmě Q-VAT, s.r.o. jsou řízeny a navrženy pro řízení následující záznamy podle níže uvedené tabulky, jednotlivé záznamy mají v odpovědnosti příslušní odpovědní pracovníci firmy.

Tabulka č. 1

Číslo záznamu	Název záznamu	Zpracovává	Uchovává a řídí	Druh	Skart. znak	Místo uložení
1	Zápis z porady o přezkoumání SK	2. jednatel	2. jednatel	D	S-5	
2	Plánování kvality, cíle kvality, politika kvality	manažer kvality	1. jednatel	D	S-5	
3	Plán výcviku	personalista	personalista	D	S-5	
4	Záznamy o školení, osvědčení	personalista	personalista	D, PC	V-5	
5	Záznamy o hodnocení pracovníka	stavbyvedoucí	provozní účetní	F	S-5	
6	Smlouvy, objednávky, dodatky	2. jednatel	2. jednatel	D	V-5	(S)
8	Záznamy o validaci procesů	stavbyvedoucí	1. jednatel	D	S-5	(S)
9	Zápis o poškození majetku zákazníka	stavbyvedoucí	1. jednatel	D	V-5	(S)
10	Seznam a hodnocení dodavatelů prací a služeb	stavbyvedoucí	1. jednatel	D, PC	S-5	
11	Seznam a hodnocení dodavatelů materiálu a zboží	rozpočtář	rozpočtář	D, PC	S-5	
12	Kalibrační/ověřovací listy	externí	Metrolog	F	S-5	
13	Seznam měřidel Q-VAT	metrolog	Metrolog	F, PC	S-5	
14	Záznam o prvotní kontrole PMI	metrolog	Metrolog	K	S-5	
15	Zápis o převzetí a předání staveniště	stavbyvedoucí	1. jednatel	D	V-5	(S)
16	Program auditů	manažer kvality	manažer kvality	D	S-5	
17	Závěry z auditu	manažer kvality	2. jednatel	D	S-5	
18	Záznam o přijatých opatřeních z auditu	2. jednatel	2. jednatel	D	S-5	
19	Dodací listy materiálů a zboží	rozpočtář	rozpočtář	F	S-5	(S)
20	Zápisy o monitorování a měření	stavbyvedoucí	1. jednatel	D, F	V-5	(S)
21	Protokoly o zkouškách	externí, stavbyvedoucí	2. jednatel	F	V-5	(S)
22	Stavební deník, montážní listy	stavbyvedoucí	2. jednatel	F	V-5	
23	Záznamy o neshodě	stavbyvedoucí, manažer kvality	manažer jakosti	F	V-5	(S)
24	Preventivní opatření, zápis	2. jednatel	2. jednatel	D	V-5	
25	Nápravná opatření	manažer kvality	manažer kvality	F	V-5	
26	Záznam o vydání materiálu	rozpočtář	rozpočtář	D	S-5	
27	Záznam o fakturaci	provozní účetní	provozní účetní	D	V-5	
28	Záznam o převzetí	1. jednatel	1. jednatel	F	V-5	

Vysvětlivky:

(S) v poznámce znamená, že dokument je uložen ve složce konkrétní zakázky, pro skartační znak obecně platí:

S – záznam bez trvalé hodnoty, který je po uplynutí skartační lhůty navržen ke zničení,

V – označuje záznam, jehož dokumentární hodnota je posuzována až po uplynutí skartační lhůty a podle výsledku posouzení je navržen do S nebo do A,

A – záznam trvalé hodnoty.

Číslice za skartačním znakem vyjadřuje skartační lhůtu v jednotlivých letech, v souladu s jednotlivými vnitřními předpisy a směrnicemi firmy.

5.2.1. Činnosti pro řízení záznamu v rámci organizace firmy

- Zpracovatelé záznamu, kteří jsou uvedeni v tabulce, jsou určeni zdrojovými dokumenty, tj. ustanovením příručky kvality a směrnicemi.
- Zpracovatelé záznamu druh „D“ plánů (záznam č. 3) a seznamů (záznamy č. 10,11) uvedou v těchto záznamech tyto údaje:
 - identifikační znaky (nadpis včetně předmětu, datum vydání, zpracovatele a jeho podpis),
 - schvalujícího a jeho podpis,
 - obsah a formu tak, aby splňovaly záměr uvedený v nadpisu,
 - změny plánu provedou formou nového vydání,
 - změny seznamu se mohou vepsat do stávajícího seznamu s tím, že úpravu v textu identifikují svým podpisem a datem.
- Zpracovatelé záznamu druh „F, K, PC“ (plánů, seznamů) vyplní všechny kolonky nebo nevyplněné proškrtnou.
- Zpracovatelé zápisu (záznamy č. 1, 2, 13, 16) uvedou v zápise minimálně:
 - identifikační znaky (datum, výraz „Zápis“),
 - předmět jednání a účastníky jednání,
 - formulace úkolu, pokud jsou uloženy,
 - kontrola plnění dřívějších úkolů,
 - zpracovatele a jeho podpis,
 - podpis schvalujícího,
 - datum zpracování a rozdělovník.
- Zápis z porady vedení společnosti je zároveň aktem řízení a má statut příkazu 1. jednatele.
- Zpracovatelé záznamů druhu „K“ (záznamová kniha) každý záznam identifikují datem a podpisem, na první straně uvedou:
 - účel, ke kterému slouží,
 - způsob provádění záznamu,
 - počet číslovaných listů v knize.
- Stavbyvedoucí provádějící záznamy do stavebního deníku dodržuje osnovu jednotlivých záznamů, uvedenou ve stavebním deníku.
- Zpracovatel objednávky materiálu a zboží uvedou v objednávce minimálně tyto údaje:
 - identifikace dodavatele,
 - jednoznačné uvedení předmětu plnění (název, množství, typ, třída, norma),

- termíny plnění,
 - platební podmínky,
 - způsob kontaktu,
 - žádost o prohlášení o shodě (pokud se na materiál vztahuje zákon č. 22/1997 Sb.).
- Zpracovatel smlouvy o dílo a smlouvy na dodávku prací a služeb uvedou ve smlouvě minimálně tyto údaje:
 - číslo smlouvy,
 - smluvní strany,
 - předmět smlouvy,
 - termíny plnění a cenu díla,
 - způsob fakturace a placení,
 - prováděcí podmínky,
 - přejímku díla, záruky a sankce,
 - závěrečná ustanovení.
 - Zpracovatelé záznamů všech druhů uvedených v tabulce č. 1 článku 5.2 této směrnice ponechávají záznamy ve svých registrech jen po dobu nezbytně nutnou a následně je předávají pracovníkovi odpovědnému za uchování a řízení.
 - Pracovník odpovědný za uchování a řízení záznamů uloží záznamy v jednotlivých složkách ve své registratuře tak, aby byly snadno dostupné, dobře identifikovatelné a zabezčené proti zneužití.
 - Obsah záznamů dle tabulky č. 1 v této směrnici neuvedený bude popsán v ostatních zdrojových dokumentech (PK, SM).

6. Výstupy

Tato směrnice s dokumentovanými postupy je určena pro řízení:

- dokumentů systému kvality,
- záznamů,
- externích dokumentů,
- korespondence a řízení softwaru ve smyslu požadavků na SK společnosti.

Dohled nad jednotlivými výstupy má manažer kvality. Dále pak jednotliví vedoucí pracovníci úseků firmy, případně další pověření zaměstnanci firmy.

7. Návazný proces, činnost

- Zaměření na zákazníka – nabídka a poptávka, soulad s jednotlivými vnitřními předpisy a směrnicemi firmy a dohled v osobě manažera kvality.
- Plánování, komunikace, odpovědnost je formulována pro manažera kvality a jednotlivé vedoucí pracovníky firmy.
- Realizace zakázky a poskytování služeb - odpovědnost je formulována pro příslušné vedoucí pracovníky. Dohled nad jednotlivými procesy má manažer kvality.
- Zachování shody výrobku – dodávání, dohled mají příslušní pracovníci, kteří jsou pověřeni shodou výrobku a jejich hodnocením.
- Analýza údajů a zlepšování jsou v kompetenci manažera kvality, stejně jako vedoucích úseků firmy.

8. Související předpisy

Tato směrnice je definována pro následující vnitřní předpisy, pro které musí být s těmito předpisy v souladu. Soulad a implementaci jednotlivých změn má v odpovědnosti manažer kvality.

PK – příručka kvality

Personalistika a řízení výcviku, Řízení procesu zakázky, Metrologický řád, Interní audity, Skartační a archivní řád, Organizační řád