

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství



**ANALÝZA PROBLÉMU V OBLASTI ŘÍZENÍ JAKOSTI VE
VYBRANÉM PODNIKU**

**The analysis of a problem in the quality management area
in the selected company**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.

Autor:
Bc. Jana Benešová

Brno, duben 2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: Bc. BENEŠOVÁ Jana

Obor: Podnikové hospodářství

Název tématu: Analýza problému v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku
The analysis of a problem in the quality management area
in the selected company

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Quality management systém (QMS), řízení jakosti.

Cíl práce:

Analyzovat zvolený problém v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku, navrhnout jeho řešení (více alternativ). U každého návrhu vyjádřit náklady a přínosy, pokud možno finanční i nefinanční povahy.

Postup práce a použité metody:

V teoretické části práce autorka stručně popíše příčiny vzniku QMS, současnou situaci v oblasti řízení jakosti. Přínosy i úskalí implementace systému managementu jakosti v podnicích.

V aplikační části autorka analyzuje konkrétní problém v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku. Navrhne alternativní řešení tohoto problému, tedy zavedení konkrétních opatření. Vyústěním bude konstatování o účinnosti a efektivnosti těchto opatření v daném podniku – porovnání nákladů a přínosů (dosažených i očekávaných, kvantifikovatelných i nekvantifikovatelných). Analýzu přínosů je možné rozšířit i na další stakeholdery, neboť oblast řízení jakosti je důležitá také pro okolí podniku.

Rozsah grafických prací: **předpoklad cca 15 tabulek a grafů**

Rozsah práce bez příloh: **60 – 70 stran**

Seznam odborné literatury:

PLÁŠKOVÁ, A. *Metody a techniky v managementu kvality, environmentu a bezpečnosti: (pracovní sešit pro studenty distančního studia)*. Praha : Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0420-0.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha : Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

Časopisy:

Sdružení pro Cenu České republiky za jakost. *Svět jakosti*. České Budějovice : Vydavatelství a nakladatelství Bartoň QSV Duality Service. ISSN 1211-2011.

Informace z www stránek:

International Organisation for Standardisation www.iso.ch

Národní politika podpory jakosti www.npj.cz

Další literatura dle výběru studenta

Vedoucí diplomové práce:

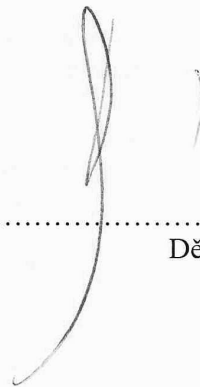
Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: **18.3.2005**

Termín odevzdání diplomové práce: **21.4.2006**



.....
Vedoucí katedry



.....
Děkan

V Brně dne: 18.3.2005

Jméno a příjmení autora:	Bc. Jana Benešová
Název diplomové práce:	Analýza problému v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku
Název práce v angličtině:	The analysis of a problem in the quality management area in the selected company
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.
Rok obhajoby:	2006

Anotace

Předmětem diplomové práce je problematika zavádění systému managementu jakosti do podnikové praxe. Úvodní část práce je shrnutím okolností vývoje oblasti řízení jakosti a charakteristikou nejznámějších koncepcí managementu jakosti, s přihlédnutím ke zkušenostem s jejich aplikací v praxi. Druhá část práce je zaměřena na kritické zhodnocení průběhu zavádění systému managementu jakosti ve vybraném podniku s cílem odhalit možnosti jeho dalšího rozvoje. Vyústěním analýzy je shrnutí hlavních problémových oblastí implementace systému managementu jakosti v daném podniku a návrh řešení jedné z nich. Návrh se zaměřuje na oblast zlepšování, naznačuje možné nástroje využitelné k odhalení příležitostí ke zlepšování a poskytuje námět pro definici procesu zlepšování. V závěrečné části práce jsou shrnuty dosažené i očekávané náklady a přínosy spojené se zaváděním a rozvojem systému managementu jakosti v daném podniku.

Annotation

The aim of this thesis is the question of implementation the quality management system into practice. The opening part of the thesis is a summary of quality management area progress and characteristics of the most noted quality management conceptions, including the practical experiences. The further part is aimed at critical valorization of the implementation of quality management system in a chosen company of purpose detecting possibilities of its prospective development. The analysis implies in summation of the main problem areas of quality management system in the selected company and in designing a possible solution for one of them. The project is aimed at the improvement, it summarizes possible instruments useful for identification the improvement opportunities and gives a scheme for definition of the improvement process. The closing part of the thesis summarizes achieved and expected costs and benefits linked with the implementation and expansion of the quality management system in the company.

Klíčová slova

Jakost, řízení jakosti, systém řízení jakosti, zákazník, požadavek, proces, zlepšování

Keywords

Quality, quality management, quality management system, customer, requirement, process, improvement

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Analýza problému v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Radoslava Škapy, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 10. 4. 2006

vlastnoruční podpis autorky

Děkuji Ing. Radoslavu Škapovi, Ph.D. za cenné rady, poskytnuté informace a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Zároveň děkuji zaměstnancům společnosti SkyNet, a.s., především manažerce kvality, Petře Kratochvílové, za cennou podporu a spolupráci při analýze problematiky jakosti ve zmíněné společnosti.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TERMINOLOGIE V OBLASTI ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	9
1.1 JAKOST	9
1.2 ZNAKY JAKOSTI PRODUKTU	9
1.3 ŘÍZENÍ JAKOSTI	10
1.4 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI.....	10
1.5 CERTIFIKACE JAKOSTI	10
2 VÝVOJ NÁZORŮ NA PROBLEMATIKU JAKOSTI.....	11
2.1 HISTORICKÝ POHLED NA VÝVOJ NÁZORŮ NA JAKOST	11
2.2 PŘÍČINY ROSTOUCÍHO ZÁJMU O JAKOST	14
2.3 VÝVOJ NÁZORŮ NA JAKOST V JAPONSKU, SPOJENÝCH STÁTECH A V EVROPĚ.....	14
2.4 MOŽNÝ VÝVOJ OBLASTI JAKOSTI V BUDOUCNU	16
3 PRINCIPY NOREM ISO ŘADY 9000.....	17
3.1 STRUKTURA NOREM ISO 9000:2000 A SOUVISEJÍCÍCH NOREM	17
3.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI NA BÁZI NOREM ISO ŘADY 9000	18
3.3 OSM ZÁSAD MANAGEMENTU JAKOSTI	18
3.4 VŠEOBECNÉ POŽADAVKY	21
3.5 POŽADAVKY NA DOKUMENTACI	21
3.6 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	23
3.6.1 <i>Politika jakosti a cíle jakosti</i>	23
3.6.2 <i>Zaměření na zákazníka</i>	23
3.6.3 <i>Odpovědnost, pravomoc a komunikace</i>	23
3.6.4 <i>Přezkoumání systému managementu</i>	23
3.7 MANAGEMENT ZDROJŮ	24
3.7.1 <i>Lidské zdroje</i>	24
3.7.2 <i>Infrastruktura</i>	24
3.7.3 <i>Pracovní prostředí</i>	24
3.8 REALIZACE PRODUKTU.....	25
3.8.1 <i>Plánování realizace produktu</i>	25
3.8.2 <i>Procesy týkající se zákazníka</i>	25
3.8.3 <i>Návrh a vývoj</i>	25
3.8.4 <i>Nakupování</i>	26
3.8.5 <i>Výroba a poskytování služeb</i>	26
3.9 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ	27
3.9.1 <i>Monitorování a měření</i>	27
3.9.2 <i>Interní audity</i>	27
3.9.3 <i>Monitorování a měření procesů a produktu</i>	27
3.9.4 <i>Řízení neshodného produktu</i>	27
3.9.5 <i>Analýza údajů</i>	28
3.9.6 <i>Zlepšování</i>	28
3.10 STUDIE O PŘÍNOSU KONCEPCE ISO 9000 ČESKÝM FIRMÁM.....	28
3.11 CELOSVĚTOVÝ PRŮZKUM CERTIFIKACE ISO	29
3.12 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ ODEZVA NA ISO 9001:2000.....	33
4 VYŠŠÍ STUPNĚ SYSTÉMŮ MANAGEMENTU JAKOSTI	34
4.1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT.....	35
4.1.1 <i>Aplikace koncepce TQM v praxi</i>	38
4.2 EFQM EXCELENCE MODEL	39

4.2.1	<i>Aplikace Modelu Excellence EFQM v praxi</i>	41
4.3	KAIZEN	41
4.3.1	<i>Aplikace koncepce Kaizen v praxi</i>	42
4.4	SIX SIGMA	42
4.4.1	<i>Aplikace koncepce Six Sigma v praxi</i>	43
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	43
5.1	HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	43
5.2	EKONOMICKÉ UKAZATELE	44
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
5.4	PRODUKTY SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	48
6	KRITICKÉ ZHODNOCENÍ PRŮBĚHU CERTIFIKACE ISO 9001:2000 VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	49
6.1	ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ KONCEPCE ISO VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	49
6.1.1	<i>Shrnutí a zhodnocení</i>	50
6.2	URČENÍ ZODPOVĚDNOSTI ZA CERTIFIKACI SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI	51
6.2.1	<i>Shrnutí a zhodnocení</i>	51
6.3	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ	52
6.3.1	<i>Shrnutí a zhodnocení</i>	52
6.4	ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU A NÁPRAVA NEDOSTATKŮ	52
6.4.1	<i>Všeobecné požadavky</i>	53
6.4.2	<i>Požadavky na dokumentaci</i>	53
6.4.3	<i>Odpovědnost managementu</i>	54
6.4.4	<i>Management zdrojů</i>	55
6.4.5	<i>Realizace produktu</i>	55
6.4.6	<i>Měření, analýza a zlepšování</i>	55
6.5	TVORBA DOKUMENTACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI	56
6.5.1	<i>Obecné dokumenty</i>	57
6.5.2	<i>Interní směrnice</i>	58
6.5.3	<i>Organizační normy</i>	59
6.5.4	<i>Příručka jakosti</i>	59
6.6	ZAVEDENÍ SYSTÉMU JAKOSTI DO PODNIKOVÉ PRAXE	60
6.7	CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI	60
7	SHRUTÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S. A DOPORUČENÍ K JEHO ROZVOJI	61
7.1	ANGAŽOVANOST A ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	61
7.1.1	<i>Doporučení</i>	62
7.2	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ	62
7.2.1	<i>Doporučení</i>	63
7.3	MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ	64
7.3.1	<i>Doporučení</i>	64
8	NÁVRH SYSTÉMU PRO PODPORU ZLEPŠOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	65
8.1	PODKLADY PRO ZLEPŠOVÁNÍ	66
8.1.1	<i>Interní audity</i>	67
8.1.2	<i>Hodnocení spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů</i>	67
8.1.3	<i>Analýza výsledků měření a monitorování</i>	68
8.1.4	<i>Sebehodnocení</i>	69
8.1.5	<i>Benchmarking</i>	72
8.1.6	<i>Přezkoumání vedením</i>	73
8.2	NÁVRH PROCESU ZLEPŠOVÁNÍ	74
9	ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ ZAVÁDĚNÍ A ROZVOJE SYSTÉMU MANAGMENTU JAKOSTI	78

9.1	NÁKLADY NA JAKOST	78
9.2	PŘÍNOSY ŘÍZENÍ JAKOSTI	79
9.3	NÁKLADY VYUŽITÉ NA ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	80
9.4	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.	82
9.5	OČEKÁVANÉ NÁKLADY NA DALŠÍ ROZVOJ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	83
9.6	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY DALŠÍHO ROZVOJE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		87
SEZNAM OBRÁZKŮ		89
SEZNAM TABULEK.....		89
SEZNAM GRAFŮ		89
SEZNAM PŘÍLOH.....		89

ÚVOD

Moderní manažerské koncepce řízení jakosti v současnosti prožívají éru dynamického rozvoje. Uplynulá desetiletí přinesla řadu přístupů zdůrazňujících „všudypřítomnost“ jakosti a nabízejících komplexní přístupy k zlepšování výkonnosti podniku prostřednictvím zohlednění jakosti při řízení organizace. Dané přístupy vycházejí z poznání, že cílevědomé a trvalé řízení jakosti ve všech oblastech činnosti podniku, vyústí v neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti organizace.

Současné pojetí řízení jakosti započalo svůj rozvoj v šedesátých letech dvacátého století, kdy si zásadní důležitost sledování a ovlivňování jakosti nejen u produktu, ale ve všech oblastech činnosti podniku, uvědomili japonští vědci a manažeři. V tomto období lze hledat kořeny celosvětově uznávané filosofie Total Quality Managementu, která podniky vyzývá k neustálému učení se, ke snaze o maximalizaci spokojenosti zákazníka a neustálému zlepšování efektivnosti podnikových procesů. Evropským přispěním k oblasti managementu jakosti jsou normy ISO řady 9000, které formulují požadavky na systémy řízení jakosti a dávají tak reálný podklad pro certifikaci těchto systémů. Aktuální znění norem ISO řady 9000 po poslední revizi je charakteristické přiblížením ke koncepci TQM, tedy k americkému a japonskému přístupu k řízení jakosti. Nejnovější trendy v oblasti řízení jakosti naznačují tendenci ke sbližování systému managementu jakosti s environmentálními a jinými systémy řízení v jeden celek, tzv. integrovaný systém řízení.

Zadání této diplomové práce specifikuje cíl práce dosti široce, ukládá analyzovat libovolný problém v oblasti řízení jakosti ve vybraném podniku a navrhnout jeho řešení. Vymezení cíle jsem tedy přizpůsobila souvislostem v oblasti řízení jakosti ve společnosti SkyNet, a.s., která se měla stát objektem mého zájmu v aplikační části práce. Daný podnik se nachází v situaci, kdy dosáhla certifikace svého systému managementu jakosti podle kritériální normy ISO 9001:2000, a otevírá se před ním otázka, kam systém řízení jakosti směřovat dále. Ve snaze navázat na aktuální situaci v podniku a poskytnout reálný přínos jsem **hlavní cíl práce** zúžila na analýzu současného stavu systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. s důrazem na odhalení případných slabín a nevhodnějších oblastí k jeho potenciálnímu rozvoji do budoucna.

Cíl práce lze dekomponovat do **dílčích cílů**:

- Přehled základních koncepcí řízení jakosti a jejich základních principů
- Analýza stávající situace systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s.
- Komplexní posouzení případných slabín systému
- Návrh řešení zjištěných neshod a doporučení pro budoucí rozvoj systému
- Posouzení nákladů a přínosů implementace systému managementu jakosti do praxe

Pro dané téma jsem na základě studia dostupných studií vyvodila **hlavní hypotézu**, že systém managementu jakosti daného podniku není ani po certifikaci dle požadavků normy ISO 9001:2000 schopen v plném rozsahu reálně uplatňovat principy této koncepce a není tak vytvořeno optimální zázemí pro jeho další rozvoj nad rámec povinných požadavků. Další hypotéza směřuje k možným slabinám uplatnění systému managementu jakosti v praxi. V odborné literatuře i jiných zdrojích je často zmiňována obecná a neurčitá formulace norem ISO řady 9000, která způsobuje dezorientaci a nejistou manažerů v určitých oblastech. Na základě studia těchto průzkumů jsem vyvodila **dílčí hypotézy**, že úskalí aplikace principů systému managementu jakosti se nacházejí v oblasti metodiky měření, monitorování a analýzy údajů a v oblasti řízení dokumentů.

Cíl práce se snažím naplnit v rámci teoretické a aplikační části práce. Úvodní část je shrnutím dosavadního vývoje oblasti řízení jakosti a předkládá charakteristiku nejznámějších koncepcí managementu kvality, včetně souvislosti jejich uplatnění v praxi. Tato část dále obsahuje shrnutí základních požadavků kritériální normy ISO 9001:2000, které jsou poté v aplikační části prostřednictvím kritické analýzy průběhu přípravy společnosti SkyNet, a.s. na certifikaci konfrontovány s realitou v daném podniku. Další část práce má za cíl shrnout hlavní problémové

oblasti, na které doporučuji soustředit další aktivity rozvoje řízení jakosti. Jedna z těchto oblastí je rozebrána podrobně a poskytuje podniku návrh možných řešení. V závěru práce se pokouším o zhodnocení nákladů a přínosů spojených se zaváděním systému managementu jakosti a s případnou aplikací navrhovaných opatření.

Diplomová práce byla zpracována za použití metody řízených rozhovorů se zaměstnanci podniku, především s manažerkou jakosti. Pro účely sebehodnocení bylo použito dotazníkové šetření, kterému byla podrobena skupina pracovníků. Důležitou úlohu sehrála analýza interních dokumentů a záznamů daného podniku a mé vlastní zkušenosti z provozu podniku. Pro získání teoretických podkladů bylo nutné shromáždit a utřídit prameny vztahující se k danému tématu.

1 TERMINOLOGIE V OBLASTI ŘÍZENÍ JAKOSTI

1.1 Jakost

Jakost (kvalitu)¹ je možno definovat jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ (norma ČSN ISO 9000:2000)². Přitom slovo „požadavek“ je možno chápat jako skutečnou potřebu zákazníka či očekávání, které je stanoveno např. závazným předpisem (zákonem, normou či jiným obecně právním dokumentem).

V literatuře existuje jednotný názor v tom, že kvalita sestává z komponentů

- objektivních,
- subjektivních.

Přitom objektivní neboli technická kvalita je založena na aspektech spojených s nabízející stranou. Oproti tomu subjektivní kvalita, která je spojena s odběratelem, je považována za výsledek hodnocení zákazníka. Kvalita tak vyplývá z vlastností výrobků se zřetelem na individuální užitek v určitých situacích. Proto se v novodobém marketingu na kvalitu pohlíží v širším pojetí: kvalita jako stupeň plnění požadavků odběratele.³

1.2 Znaky jakosti produktu

Pod pojmem znak jakosti se podle ČSN EN ISO 9000:2001 rozumí „inherentní znak (rozlišující vlastnost) produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku“.

Jde o dílčí vlastnosti produktu, které se podílejí na jeho celkové jakosti. Mezi znaky kvality mohou být ale zahrnuty jen znaky objektivně měřitelné. Vlastnosti výrobku mohou být obsaženy např. ve skupinách, jak je rozlišuje Bartes⁴:

- technické - vlastnosti fyzikální, chemické, technické parametry, přesnost apod.
- provozní - působící na užívání (spolehlivost, životnost)
- ekonomické - náklady, cena, množství apod.
- estetické - módnost, konečná úprava apod.
- ekologické - životní prostředí, recykláž apod.

V případě služeb mohou být požadavky na jakost rozloženy do těchto vlastností:

- spolehlivost
- dostupnost
- pružnost
- odborná způsobilost
- vhodné prostředí
- vlídné zacházení apod.

¹ Pojmy jakost a kvalita jsou v této práci používány jako synonyma

² ČSN EN ISO 9000:2001 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. 2001.

³ MEFFERT, H. *Marketing – management*. 1996.

⁴ BARTES, F. *Jakost zboží v obchodním podnikání*. 2004.

1.3 Řízení jakosti

Mizuno pojem řízení jakosti⁵ ve stejnojmenné knize z roku 1988 charakterizuje jako „plánování a realizaci nejhospodárnějších výsledků zhotovování výrobku, který bude maximálně užitečný a bude vyhovovat požadavkům zákazníka“. Za „výrobek“ lze v současném pojetí řízení jakosti považovat jakýkoliv produkt, tedy i službu. Norma ISO 9001:2000⁶ management jakosti definuje jako „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost“. Řízení jakosti je zde vyloženo v užším pojetí jako „část managementu jakosti zaměřená na plnění požadavků“. V této práci jsou však oba pojmy používány jako synonyma a to v širším zmíněném pojetí.

1.4 Systém managementu jakosti

Norma ISO 9000:2000 nabízí definice pro systém, systém managementu i pro management jakosti, jejichž sloučením dospějeme k poznání, že systém řízení jakosti, neboli systém managementu jakosti, které jsou v této práci uvažovány jako synonyma, lze interpretovat následujícím způsobem: „Systém managementu jakosti je soubor vzájemně souvisejících nebo působících prvků určený ke stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů pro oblast zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost.“. Jednodušší vysvětlení pojmu nabízí Briš⁷, který systém managementu jakosti uplatňovaný v praxi považuje za „úplné řízení všech činností, které mají vliv na jakost, tzn. od zajišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidace až po zpětnou vazbu ve spokojenosti zákazníka.“.

1.5 Certifikace jakosti

Certifikace je definována⁸ jako „postup, kterým třetí strana poskytuje písemná ubezpečení, že výrobek, proces nebo služba je ve shodě se specifikovanými požadavky“. V mezinárodních podkladech je jako třetí strana označován zpravidla nezávislý orgán nebo osoba, přičemž za první stranu se považuje dodavatel a za druhou stranu odběratel. Při hodnocení shody přicházejí v úvahu hlavně certifikační postupy, které zahrnují:

- a) **certifikaci produktů** – činnost třetí strany, prokazující dosažení přiměřené důvěry, že výrobek nebo služba je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem;
- b) **certifikaci systémů jakosti** – činnost třetí strany, prokazující dosažení přiměřené důvěry, že systém jakosti je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem. Certifikace systému jakosti dokládá, že dodavatel je schopen dodávat výrobky odpovídající příslušným normám;
- c) dílčím způsobem může být certifikován i jednotlivý **proces nebo skupina procesů**;
- d) **certifikaci pracovníků** – činnost třetí strany, prokazující dosažení důvěry, že náležitě identifikovaná osoba je způsobilá vykonávat předepsané služby. Součástí požadavků může být podmínka, že certifikované osoby se musí pravidelně zabývat činnostmi, pro něž byly certifikovány a jejich výkon musí být na aktuální úrovni.

V roce 1989 byla Evropským společenstvím vydána direktiva 89/C267/03 „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“, která se stala jednotlícím prvkem přístupů jednotlivých evropských zemí

⁵ MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. 1988.

⁶ ČSN EN ISO 9000:2001 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. 2001.

⁷ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2005.

⁸ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2005.

k certifikaci tak, aby byly výsledky ověření jakosti akceptovatelné ve všech zemích, které uznaly tyto jednotné principy certifikace. Úroveň jakosti systému mohou posuzovat pouze nestranné a nezávislé společnosti, tzv. certifikační orgány, které musí splňovat přísná kritéria stanovená normou EN 45011-45013. Uznání způsobilosti certifikačních orgánů provádí tzv. akreditační orgány.

2 VÝVOJ NÁZORŮ NA PROBLEMATIKU JAKOSTI

2.1 Historický pohled na vývoj názorů na jakost

Jakost hrála vždy svou roli v historii lidstva. Od chvíle, kdy lidé začali zhotovovat první nástroje či obydli, si kladli otázku, do jaké míry se jim práce zdařila. Již od počátku hodnotili a srovnávali dosažené výsledky se svými předem vytvořenými představami. Přesto však problematika jakosti jako vědní disciplína není dosud „usazena“ jako tradiční obory (např. filosofie, logika, matematika, statistika aj.). Její prudký i proměnlivý rozvoj připomíná spíše rozvoj jiných mladších disciplín, jako je kybernetika, informatika nebo ochrana životního prostředí. Také se neopírá tolik o poznatky velikánů minulých století, nýbrž o osobnosti dvacátého století. Mezi nejvýznamnější z nich se řadí Deming, Ishikawa, Juran, Feigenbaum, Taguchi, Crosby aj.

K prvnímu zásadnímu posunu názoru na jakost došlo v období, kdy se produkt stal předmětem směny a vytvořil se specifický vztah mezi poskytovatelem produktu a zákazníkem. V těchto dobách bylo pro směnu typické, že **poskytovatel produktu**, ať už šlo o výrobce nebo poskytovatele služby, byl v přímém kontaktu se zákazníkem. Přání a požadavky spotřebitelů byly předávány přímo a poskytovatel byl s nimi díky osobnímu kontaktu seznámen. V tomto období osoba poskytovatele produktu zastřešovala všechny zásadní činnosti, zodpovídala za kvalitu surovin použitých v produktu, za kvalitu prodeje, popřípadě reklamy, apod. Tato etapa vývoje s sebou nesla výhody v podobě okamžité a bezprostřední zpětné vazby od zákazníka. Nevýhodou však byla značně nízká produktivita práce při řemeslné výrobě.

S postupným rozvojem trhu a samotné výroby směrem k narůstající sériovosti již za jakost výrobků zodpovídal mistr, respektive majitel manufaktury. První výrobní linky s sebou přinesly značný nárůst produktivity práce, ovšem prohlubování dělby práce zapříčinilo roztržité doposud sjednocené souhrny činností mezi několika pracovníky. V této době se také z dělnické profese vyčlenila funkce **technického kontrolora**, kterou mohli zastávat nejzkušenější pracovníci, a na kterou přešla právě odpovědnost za jakost produktů. Toto období s sebou nese také zvýšení podílu státních orgánů na jakosti zavedením tzv. státních norem, které byly pro výrobce závazné. Postupné rozšiřování sortimentu výrobků dospělo k nárůstu počtu norem ČSN až na současných cca 25 000.

Následný vývoj, který vzešel z výrazného zvyšování množství výrobků stejného provedení, umožnil uplatnění nové metody kontroly. Zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou, který je také označován jako tzv. **statistická kontrola**, tedy kontrola pouze některých výrobků na základě statistického výběru. Tento model se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce zejména v Japonsku.

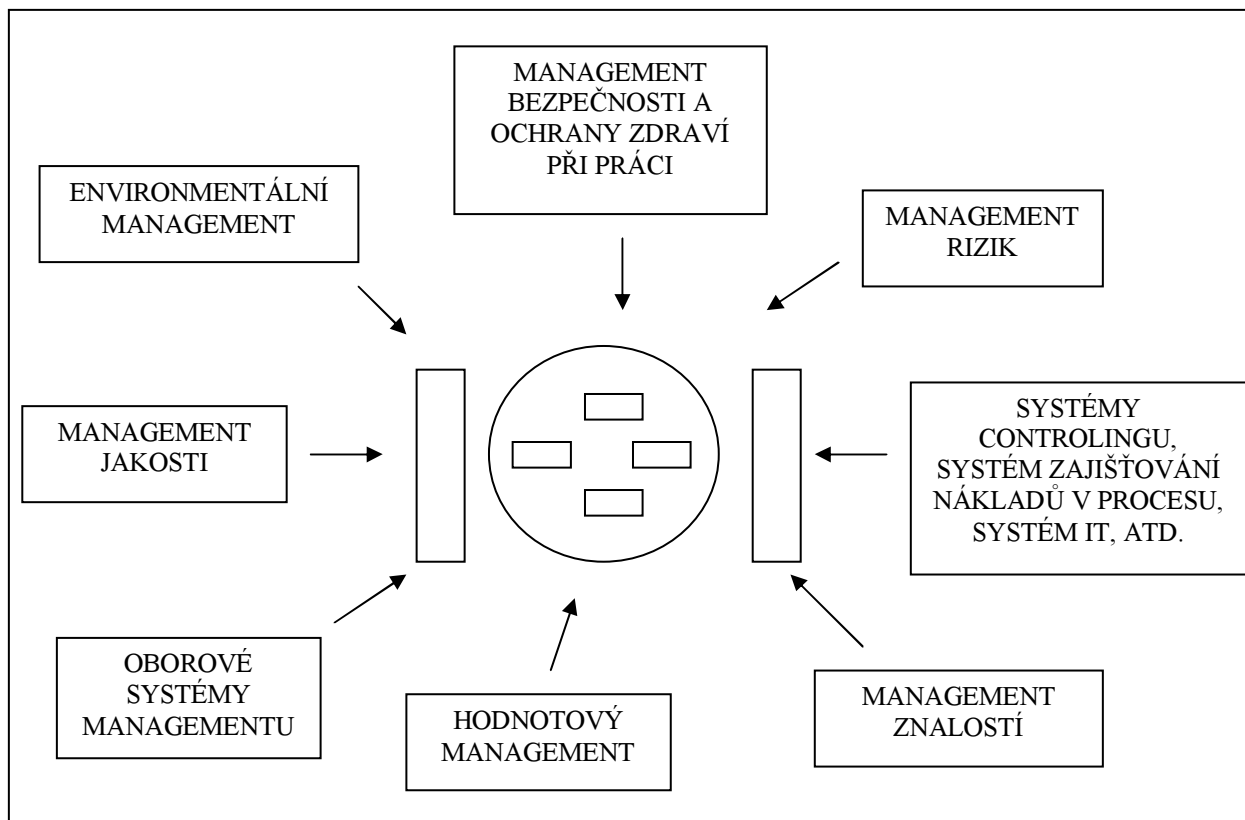
Ve spojení s nadvýrobou a rozšířením konkurence mezi producenty podobných výrobků se rozšířil požadavek na jakost do dalších dimenzí podniku. Pro posílení konkurenceschopnosti produktu bylo třeba rozšířit požadavek jakosti do všech útvarů podniku. Ukázalo se, že na jakosti produktu se mimo samotnou výrobu nepochybně podílí útvary výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce, ale také funkce servisu a doprovodných služeb. Z této koncepce logicky vyplynulo přesunutí odpovědnosti za jakost na vrcholové vedení a vznikla potřeba soustavného řízení jakosti. Tyto skutečnosti si jako jedni z prvních uvědomili v šedesátých letech Japonci a zapojili snahu o statistické řízení procesů v různých oblastech podniku včetně předvýrobních etap. Zrodil se tak základ skutečných moderních **systemů managementu jakosti**. Japonci úspěšně zavedli užitečné poznatky do každodenní podnikové praxe.

Dalším propracováváním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o **Total Quality Management (TQM)**, který představuje i v současnosti dynamicky se rozvíjející koncepci. Postupně se z Japonska rozšířila i do amerického prostředí a dnes již je mnohými považována za filosofii managementu. Koncepce TQM není nijak svázána normami a předpisy, je to otevřený systém, který absorbuje vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Nenadál⁹ uvádí jednu z nejdůležitějších definic TQM, která jej formuluje jako „filozofii managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“. Základním principům TQM se budu věnovat v kapitole 4.1.

V roce 1987 na scénu jakosti vstoupily **normy ISO řady 9000**, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém jakosti. Podle těchto norem se podniky mohou řídit při formování svých systémů managementu jakosti. Od doby svého vzniku normy ISO řady 9000 prošly již dvěma zásadními revizemi, z nichž zatím poslední byla uzavřena v prosinci roku 2000. Poslední revize si kladla za cíl přiblížit koncepci norem ISO filozofii TQM. Novelizované normy ISO řady 9000 zintenzivňují vztahy k zákazníkovi, více zdůrazňují potřebu procesního řízení, propagují neustálé zlepšování, apod. za současného odbourání nadbytečné byrokracie oproti verzi z roku 1994 (viz. kapitola č. 3).

Další vývoj jakosti se přiklonil k tzv. **integrovaným systémům řízení**, které spojují systém managementu jakosti (SMJ) s dalšími systémy managementu. V současnosti je nejběžnější integrace SMJ s environmentálním systémem managementu (EMS) a některé podniky přikročily k integraci tří systémů tj. SMJ a EMS se systémem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS). Uvedená triáda tvoří součást integrovaného systému managementu (IMS) a může být předmětem certifikace. Ovšem ani IMS nemusí tvořit konečný stupeň integrace. Světový vývoj směřuje k jedinému komplexnímu systému řízení podniku. Možné schéma takové integrace znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Komplexní podniková integrace systémů managementu



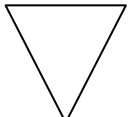
Pramen: BRIŠ, P. Management kvality. 2005.

⁹ NENADÁL, J. Moderní systémy řízení jakosti : Quality management. 2002.

Z historického přehledu je zřejmé, že pro současné pojetí jakosti nestačí, aby produkt splňoval pouze základní požadavky, tj. aby byl pouze funkční. Počet faktorů, které vyvolávají spokojenost zákazníka, se neustále zvyšuje a to, co bylo nedávno „nadstandardem“, se stává samozřejmostí. Zákazník 21. století kvalitu považuje za samozřejmost. Úspěch na trhu získá ta organizace, které lépe vyhoví zákazníkovi. Trend globalizace ještě znásobuje konkurenční tlaky a zaměnitelnost produktů jednotlivých organizací na trhu. Jakost se tak stává zásadní konkurenční výhodou. Pro firmy se aplikace SMJ a EMS stává investicí do budoucnosti. Předpokladem každého procesu se stává systém řízení bezpečnosti, nezbytná je dnes také ochrana informací a na významu nabývá i etika v podnikání.

Obrázek č. 2: Vývoj systémů zabezpečování jakosti

typ modelu	roky	charakteristika
Modely řemeslné výroby	1900	← dělník
Model výrobního procesu s technickou kontrolou	1920	← technická kontrola
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	1940	← statistické metody technické kontroly
Model s regulací výrobních procesů	1960	← SMJ
Model výrobních procesů s koncepcí TQM	1975	← TQM
Model dokumentovaných procesů	1987	← normy ISO řady 9000
	2000	← integrovaný systém řízení



Pramen: NENADÁL, J. Moderní systémy řízení jakosti. 2002.

2.2 Příčiny rostoucího zájmu o jakost

J. Nenadál ve své knize *Moderní systémy řízení jakosti*¹⁰ shrnuje základní skutečnosti, které dokládají význam účinného managementu jakosti na přelomu 20. a 21. století:

- **Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu organizací**
Toto konstatování je podloženo srovnáním skutečných podniků, z nichž ty, které uplatňují moderní systémy managementu jakosti, dosahují dlouhodobě lepších výsledků. Systém managementu jakosti přináší pozitivní účinky v interní a externí oblasti. Rychleji se projevují interní účinky, např. v podílu neshod na celkových výkonech, rozsahu napoprvé správně provedené práce, apod. Tyto účinky přinášejí podniku redukci nákladů a růst produktivity. Externím účinkem který se reálným podnikům projeví je především rostoucí míra spokojenosti a loajality zákazníků odvíjející se od pružnějšího plnění jejich požadavků, pozitivních referencí od dosavadních zákazníků apod. Podniky tak dlouhodobě získávají vyšší tržní podíl a s tím spojený trvale rostoucí zisk.
- **Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů**
Výzkumy provedené během minulých let mezi podniky působícími na trhu Evropské unie ukazují, že 66% všech ztrát trhů je zapříčiněno právě nízkou jakostí výrobků nebo služeb. Podrobnější zkoumání naznačilo, že rozhodující podíl nedostatků pochází z předvýrobních etap.
- **Jakost je významným zdrojem úspor materiálů a energií**
Tato skutečnost jasně vyplývá z porovnání pozitivních efektů a nákladů při využití vysoce kvalitních výrobků a zařízení nízké spolehlivosti. Nekvalitní výrobky se při používání vyznačují mnohem vyšší poruchovostí a nižší možností využití těchto zařízení. V poruchovém prostoji tyto produkty nepřinášejí žádné pozitivní přínosy, spíše naopak pohlcují náklady na opravy, vázanost kapitálu, na adekvátní zálohy atd.
- **Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje**
Lidstvo se v důsledku své ekonomické činnosti dostalo do stavu, kdy si pro svůj další ekonomický rozvoj vytvořilo silná omezení v podobě znečištění životního prostředí, vyčerpání přírodních zdrojů, ohrožení ekologických funkcí přírody s vlivy na zdraví a samotnou existenci člověka. Z toho důvodu vznikla koncepce trvale udržitelného rozvoje, která je chápána jako jediná alternativa další existence lidstva a která vyžaduje, aby lidstvo korigovalo své představy o neomezeném ekonomickém rozvoji a zavedlo opatření ve prospěch ekologických potřeb svých i budoucích generací. V rámci těchto opatření je důležitá také role jakosti, která mimo jiné obsahuje schopnost produktů dodržovat stanovené požadavky. Jakost je v dnešním pojetí možno nazírat také z ekologického pohledu jako schopnost nepoškozovat životní prostředí v průběhu výroby a využívání produktu.
- **Jakost a ochrana spotřebitele jsou spjité nádoby**
Ochrana spotřebitelů se stala významným faktorem trhu současnosti. Legislativa v této oblasti je v mnohých vyspělých zemích ještě přísnější než v České republice. Přísnost směrnic o odpovědnosti za vadné produkty je podložena dlouhodobou zkušeností která ukázala, že nejúčinnější formou motivace k bezvadnosti výrobků je vymáhání vysokých náhrad.

2.3 Vývoj názorů na jakost v Japonsku, Spojených státech a v Evropě

Z geografického pohledu na vývoj jakosti je zřejmé, že význam jakosti byl nejdříve pochopen v Japonsku. **Japonsko** je charakteristické všeobecně nejdůslednějším přístupem k řízení jakosti, jehož výsledkem je dosažení úrovně absolutní světové špičky v řadě oborů. Strategie jakosti se dnes v Japonsku stává hlavní strategií firmy, dává se jí přednost dokonce před přirozenou strategií

¹⁰ NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2002.

maximálního zisku, protože vede jistě k dlouhodobé prosperitě firmy. Japonsko má nejdokonaleji propracovaný systém školení a výcviku v oblasti řízení jakosti pro všechny zaměstnance. Zabezpečování jakosti se v japonských podnicích dostalo do popředí již v šedesátých letech 20. století. Iniciativy se ujal v první řadě Svaz japonských vědců a inženýrů JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), který založil v roce 1946 profesor K. Ishikawa. Ten se stal v Japonsku hlavním protagonistou myšlenky jakosti a organizátorem masového vzdělávání. V současné době Japonsko uplatňuje politiku „vývozu“ svého systému řízení jakosti do ostatních zemí.

Světová ropná krize v sedmdesátých letech 20. století vyjevila rozdíly mezi japonským a americkým průmyslem. Tehdy japonské podniky poprvé ohrozily podniky americké. Ty byly nuceny rychle reagovat, zavedly střednědobé a dlouhodobé programy s cílem změnit metody práce a roli člověka v podniku. Pro USA je v poslední době typické sledování určitých prvků japonského přístupu k řízení jakosti, zejména pokud jde o aktivizaci tvůrčí účasti pracovníků firmy na jejích úkolech. V USA se v řízení jakosti se klade velký důraz na metodickou stránku řízení jakosti, americké firmy běžně využívají externí konzultační pomoc. Státní vliv se uplatňuje zejména prostřednictvím vojenských orgánů, které rozvíjejí techniky řízení jakosti na nejvyšší úrovni a dávají je firmám k dispozici. Dále prostřednictvím ASQC (Americké společnosti pro řízení jakosti) v oblasti výchovy, publikací, konferencí atd.

V Evropě se organizace managementem jakosti začaly vážně zabývat v podstatě až v 80. letech 20. století. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176, výsledkem jejich aktivit byl návrh a přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti v roce 1987. V současné době existuje řada podniků v České republice i v Evropě, která má certifikován nebo směřuje k certifikaci integrovaného systému SMJ + EMS + HSMS.

Evropské společenství již vydalo celou řadu obecně právních předpisů, které mají zajistit jednotný trh v rámci celé Evropy. S tím úzce souvisí i vytvoření požadavků na jednotlivé výrobky nebo poskytované služby. Jde o tzv. „direktivy společenství“, které mají zajistit harmonizaci národních norem s normami evropskými. V této souvislosti se uplatňuje tzv. „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“ (direktiva ES 89/C 267/03) při budování sítě certifikačních míst, která jsou vytvářena na stejných principech, akreditována a pravidelně kontrolována. Základní tezí Evropské unie je zásada nezabráňovat přístupu kvalitnímu zboží na vnitřní trh Unie. Druhým zásadním pravidlem je rozdělení produktů uváděných na trh do dvou skupin, na regulovanou a neregulovanou sféru. Shoda produktů regulované sféry s příslušnými technickými předpisy se potvrzuje značkou „CE“. Tato značka je výsadní značkou v rámci Evropského společenství.

V Evropě se mnohé firmy přidržují klasického pojetí řízení jakosti, založeného na technické kontrole s využitím statistických metod. Výuka a výcvik jsou na mnohem vyšší úrovni než v České republice. Státní sféra je zastoupena mnoha různými opatřeními (subvence, daně atd.), jednotlivé vlády disponují mnoha nezávislými orgány pro ověřování a osvědčování výrobků. Velmi silnou roli mají národní a mezinárodní normy (ISO). Evropská organizace pro řízení jakosti (EQC) hraje podobnou roli jako ASQC v USA.

Trendem u mnoha organizací EU je tendence pracovat podle dosud necertifikovatelného systému EFQM model Excellence (European Foundation Quality Management), který tvoří další krok k naplňování filozofie TQM. V daném případě se stupeň plnění požadavků EFQM modelu Excellence hodnotí bodově, což usnadní organizaci sebehodnocení a ukáže, kde přidat. Uvedené hodnocení tvoří hlavní kritéria při udělování cen za jakost (Národní cena ČR za jakosti, Evropská cena za kvalitu apod.) Více o EFQM modelu Excellence v kapitole č. 4.2.

Situace v **českých podnicích** je dodnes ovlivněna vývojem české ekonomiky v období před rokem 1989. Naprostá většina podniků se v desetiletích centrálního plánování a neexistence vážných konkurenčních tlaků nechala ukolébat do stavu pokřivené filozofie a kultury řízení. Tato degenerace vedla v konečném důsledku k nízké výkonnosti českých podniků ve srovnání s vyspělými ekonomikami světa. Jakost stála v období před rokem 1989 spíše v pozadí a byla považována za druhořadou záležitost. Tyto i další okolnosti vedly k tomu, že české podniky ztratily svou schopnost i

úsilí pružně reagovat na potřeby zákazníků. Do roku 2000 byla podpora jakosti v České republice uskutečňována pouze nevládními neziskovými organizacemi, které se inspirovaly prvky evropské politiky podpory jakosti. Byla to především Česká společnost pro jakost a Cena České republiky za jakost. Vzhledem k nulové finanční podpoře ze strany vlády se však tyto organizace často potýkaly se značnými nesnázemi.

Teprve v roce 2000 vláda České republiky svým usnesením přijala oficiální Národní politiku podpory jakosti, která si klade za cíl „vytvořit prostředí, v němž je jakost vyžadována a prosazována jako přirozená součást života společnosti“¹¹. Od roku 2000 tedy Rada České republiky pro jakost každoročně zpracovává Národní program podpory jakosti¹², který zastřešuje významné státem podporované a financované aktivity v oblasti jakosti. Mezi aktuálními projekty podpory jakosti jsou např. projekty na podporu integrovaných systémů managementu, včetně ISO 9001, na rozvoj principů excelence (EFQM model Excellence), nebo podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Podporuje se také vzdělávání v oblasti jakosti, listopad byl vyhlášen měsícem kvality v České republice, apod. V uplynulých pěti letech vláda přijala také usnesení o Národní ceně České republiky za jakost a o Programu Česká kvalita. Rozpočet Rady České republiky pro jakost na projekty a programy se rok od roku zvyšuje, pro rok 2004 byl stanoven na 4 100 tis. Kč.

2.4 Možný vývoj oblasti jakosti v budoucnu

Z. Janeček ve svém článku v časopise Svět jakosti¹³ zamýšlí nad tím, jak se bude situace v oblasti jakosti vyvíjet ve 21. století. Faktory ovlivňující tuto oblast je možno spojit s předpoklady rozvoje lidské bytosti, nesporně k nim patří na jedné straně technický rozvoj, na druhé straně postoj lidí k životnímu prostředí. Problematika jakosti se bude nesporně rozvíjet, její vliv na veškerou činnost lidí poroste. Vlivem stále rostoucí šíře problémů, jejichž řešení se neobejde bez aspektu jakosti, se stane samozřejmostí všudypřítomnost jakosti a tím se bude pojem jakost (kvalita) postupně ztrácet z užívání. Význam jakosti však nadále poroste a jakost se stane běžným nástrojem jednání většiny lidí a tím i většiny ekonomických a jiných subjektů. Úroveň zabezpečování jakosti v jednotlivých hospodářských odvětvích se bude vyrovnávat. V současné době v tomto směru vedou odvětví strojírenství, elektrotechniky, stavebnictví, chemie a telekomunikací. Dá se očekávat, že během několika desítek let se jim přiblíží jistě odvětví těžba, hutnictví, energetika, zemědělství, doprava a řada služeb.

V současnosti působí v desítkách států národní i nadnárodní organizace pro jakost. Na nejvyšším stupni dnes stojí tři nesourodé společnosti – Americká společnost pro jakost ASQC v USA, Japonský svaz vědců a inženýrů JUSE a Evropská organizace pro jakost EQC. Vedle nich existuje Mezinárodní akademie jakosti IAQ sdružující asi 70 předních světových odborníků na jakost. Lze očekávat, že dojde během několika let ke konsensu, pravděpodobně takovému, že vznikne jedna celosvětová zastřešující organizace, která bude koordinovat činnost kontinentálních organizací a celosvětových odborných orgánů, povede či bude ovlivňovat rozvoj metod a nástrojů i norem. Dále se bude pravděpodobně angažovat v osvětě a vzdělávání a bude pořádát světové konference o jakosti a publikovat stěžejní práce z oblasti jakosti. Podle potřeby budou dále existovat nebo se nově zřídí kontinentální organizace s obdobnou kontinentální působností a v jednotlivých státech budou působit národní organizace.

Existují také hrozby pro příznivou budoucnost jakosti. Mezi ně patří současně nedostatečné chápání zásad jakosti a kultur uvnitř podniků včetně mezilidských vztahů, nedostatečná připravenost v oblasti vzdělávání o jakosti, ekonomická náročnost jakosti životního prostředí bez okamžitě viditelných efektů atd. Nelze také přehlédnout hrozby pro problematiku jakosti pocházející z nevyřešených problémů lidstva jako celku, které jsou hrozbou i pro jiné podstatné faktory dalšího rozvoje. Patří k nim konflikt rostoucího počtu lidí na zemi s omezenými pozemskými zdroji, nebezpečné ovlivňování životního prostředí lidskou činností, antidemokratické projevy, jako jsou totalitní politické

¹¹ Dostupné na WWW: <<http://www.npj.cz/dokumenty>>

¹² Dostupné na WWW: <<http://www.npj.cz/dokumenty>>

¹³ JANEČEK, Z. Jakost byla, je a ... bude?:4/4. *Svět jakosti*, 1999, roč. 6, č. 4, s. 22-26

systemy, fundamentalismus, horšící se vztahy mezi národy a skupinami, rostoucí kriminalita včetně terorismu aj.

Hlavním problémem v oblasti jakosti v pohledu do budoucna tedy zůstává to, zda se lidé poučí z dosavadních chyb a předstihnou hrozby negativních trendů. Z dlouhodobého hlediska je pro rozvoj další problematiky jakosti příznivé, že má oblast jakosti ještě dostatek ne zcela zužitkovaných poznatků, zásad, metod či nástrojů jakosti pro další desítky let. Je jen nutné, aby toto bohatství bylo racionálně využito ve všech oblastech lidských aktivit a aby souběžně pokračovalo soustavné zjišťování nových poznatků a hledání nových cest a vytvářely se tak předpoklady pro stálý vývoj problematiky jakosti ve třetím tisíciletí.

3 PRINCIPY NOREM ISO ŘADY 9000

3.1 Struktura norem ISO 9000:2000 a souvisejících norem

Normy souboru ISO 9000 byly vypracovány, aby pomohly organizacím uplatňovat a provozovat efektivní systémy managementu jakosti. Normy ISO řady 9000 byly přijaty v roce 1987 a od té doby jsou v asi sedmiletých cyklech aktualizovány. V současnosti platné normy vycházejí z tzv. velké revize schválené koncem roku 2000.

- **ISO 9000:2000** – Systémy managementu jakosti – základy zásady a slovník
Tato norma popisuje základy a zásady managementu kvality a specifikuje nejdůležitější pojmy týkající se jakosti a jejího zabezpečování.
- **ISO 9001: 2000** – Systémy managementu jakosti – požadavky
Stěžejní norma, která je podkladem pro koncipování, zavádění a prověřování implementovaného systému jakosti. Tato kritériální norma specifikuje požadavky, které musí organizace splnit, pokud chce prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka, příslušných předpisů a případně zvyšuje spokojenost zákazníka.
- **ISO 9004:2000** – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti
Účelem této normy je poskytnout doporučení, která mohou organizaci pomoci k dalšímu zlepšení systému managementu jakosti nad rámec požadavků normy 9001:2000 tak, aby byla schopna dosahovat spokojenosti nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran a zvyšovat svou výkonnost.

V průběhu devadesátých let vzniklo několik podpůrných norem rozvíjející některé prvky systému jakosti. Mezi nimi je to např. norma ISO 19011, která poskytuje návod na auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu. ISO 10013 upravuje požadavky na dokumentaci systému managementu jakosti atd.

V průběhu zavádění norem ISO řady 9000 se vyskytly jisté nedostatky. Bylo jim vytýkáno na jedné straně to, že jejich konkrétní aplikace u organizace může vyvolat dojem direktivního zasahování do jejího chodu a že přílišný důraz na plnění jednotlivých článků normy může organizaci zbavit její schopnosti pružně reagovat na potřeby zákazníků. Na druhé straně je řada organizací v určitých oborech vázána dalšími specifickými normami k plnění značně přísnějších požadavků než stanovují normy ISO řady 9000. Výrobci i dodavatelé působící např. v oboru automobilového nebo potravinářského průmyslu, což jsou oblasti, kde snížená jakost může výrazně ovlivnit zdraví a život lidí, jsou povinni podrobit se zvláštní certifikaci dle zpřísněných kritérií.

Těmto výtkám se v průběhu vývoje systému managementu jakosti normy ISO řady 9000 přizpůsobují v rámci revizí. Jejich požadavky se stávají méně direktivními, akceptují zpřísněné požadavky

speciálních oborů a názor na systém managementu jakosti se přibližuje požadavkům v Japonsku a USA, tedy k filosofii Total Quality Managementu (TQM).

3.2 Charakteristické rysy koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO řady 9000

- Normy ISO mají univerzální charakter, jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích tak v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Tato přednost se však v praxi může projevit paradoxně tím, že si začínající podniky s aplikací požadavků norem nevědí rady, jelikož jsou formulovány příliš obecně a neurčitě.
- Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem. V současnosti je již v obchodním styku běžné, že odběratelé od svých dodavatelů vyžadují systémy jakosti konformní s požadavky norem ISO 9000.
- Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Společnosti, které uplatňují koncepci podnikových, resp. odvětvových standardů, se u svých dodavatelů obvykle nespokojují s certifikáty systému jakosti dle norem ISO řady 9000, ale vyžadují splnění dalších specifických předpisů. Typickým příkladem z minulosti je tzv. Fordův standard Q 101, dnes se uplatňují např. ASME kódy pro oblast těžkého průmyslu nebo předpisy QS 9000 u dodavatelů automobilového průmyslu.
- Zkušenosti dokazují, že ani striktní dodržování požadavků norem ISO nedokáže zaručit základní cíl managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků. Celá koncepce ISO musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

3.3 Osm zásad managementu jakosti

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách managementu jakosti platných pro jakýkoliv typ organizace. Využívá je vrcholové vedení pro úspěšné řízení a nasměrování organizace ke zvýšené výkonnosti. Uplatňuje přitom systém managementu jakosti pro trvalé zlepšování činností a procesů tak, aby to přineslo užitek všem zainteresovaným stranám tj. zákazníkům, zaměstnancům, majitelům a dodavatelům.

1. Zaměření na zákazníka

Tato zásada vychází z poznání, že organizace jsou závislé na zákaznících, proto je třeba zaměřit se na poznání jejich současných i budoucích potřeb a dodávanými produkty plnit jejich požadavky, či dokonce překonávat jejich očekávání. V organizaci vše začíná a končí zákazníkem, orientace na zákazníka je v literatuře označována také jako Customer Focus (zákazník v ohnisku zájmu) nebo Total Quality Satisfaction (úplné uspokojení kvalitou). Aplikace této zásady vyžaduje pochopení úplného rozsahu požadavků zákazníků na produkt, čímž je míněna nejen jeho užitná hodnota, ale také způsob dodání, cenové relace, dostupnost, udržovatelnost a další charakteristiky. Organizace musí usilovat o zajištění vyváženého chodu s ohledem na potřeby vnějších subjektů, tedy nejen zákazníků, ale i vlastníků, dodavatelů, regionu i společnosti jako celku. Identifikaci těchto potřeb je třeba sdílet v rámci celé organizace. Vztahy se zákazníky musí být řízeny, důležitou činností je bezesporu měření spokojenosti zákazníků a vyvozování aktivit z výsledků těchto měření.

2. Vedení a řízení zaměstnanců (vůdčí role)

Vedení v tomto pojetí znamená něco více než pouhé vedení organizace, lze je chápat jako „leadership“ neboli vůdcovství ve smyslu osobní angažovanosti vedoucích pracovníků, kteří rozvíjejí kulturu organizace, vedou lidi k odvedení lepší práce a k jakosti, motivují pracovníky k zvýšení výkonnosti. Vedoucí pracovníci, lídři, mají iniciovat, aktivizovat a plně zapojit pracovníky k dosažení záměrů organizace. Členové vrcholového vedení musí být uznávanými osobnostmi, které získávají přirozenou autoritu svoji odborností, osobními vlastnostmi a přístupem k zaměstnancům. Důležité je vytvořit efektivní a účinný systém pro vnitřní komunikaci (poskytování informací). Správný lídr musí být sám aktivním příkladem kreativity pro ostatní, musí reagovat na změny ve svém okolí, budovat důvěru svých podřízených, inspirovat a dodávat odvalu, vzdělávat a vést pracovníky. Zároveň musí stanovit jasné vize do budoucnosti organizace, neustále zohledňovat potřeby všech zúčastněných stran, vybavit pracovníky dostatečnými zdroji a svobodou rozhodování a stanovovat ambiciózní cíle a úkoly.

3. Zapojení zaměstnanců

Lidský faktor je strategický faktor rozvoje organizace, pracovníci na všech úrovních organizace významně ovlivňují kvalitu produktů organizace. Je třeba zapojit všechny zaměstnance na všech úrovních řízení do procesu trvalého zlepšování, podporovat a využívat schopnosti lidí ve prospěch organizace a všech zainteresovaných stran. Tato zásada vyžaduje, aby pracovníci akceptovali vlastnictví procesů a odpovědnost za řešení problémů, aby aktivně vyhledávali příležitosti ke zvyšování kompetencí a znalostí, sdíleli zkušenosti se svými kolegy v týmech. Pracovníci by měli z vlastní vůle usilovat o inovace v organizaci, o zlepšování reprezentace vůči okolním subjektům, v ideálním případě by měli pociťovat uspokojení ze své práce a hrdost na to, že jsou součástí organizace.

4. Procesní přístup

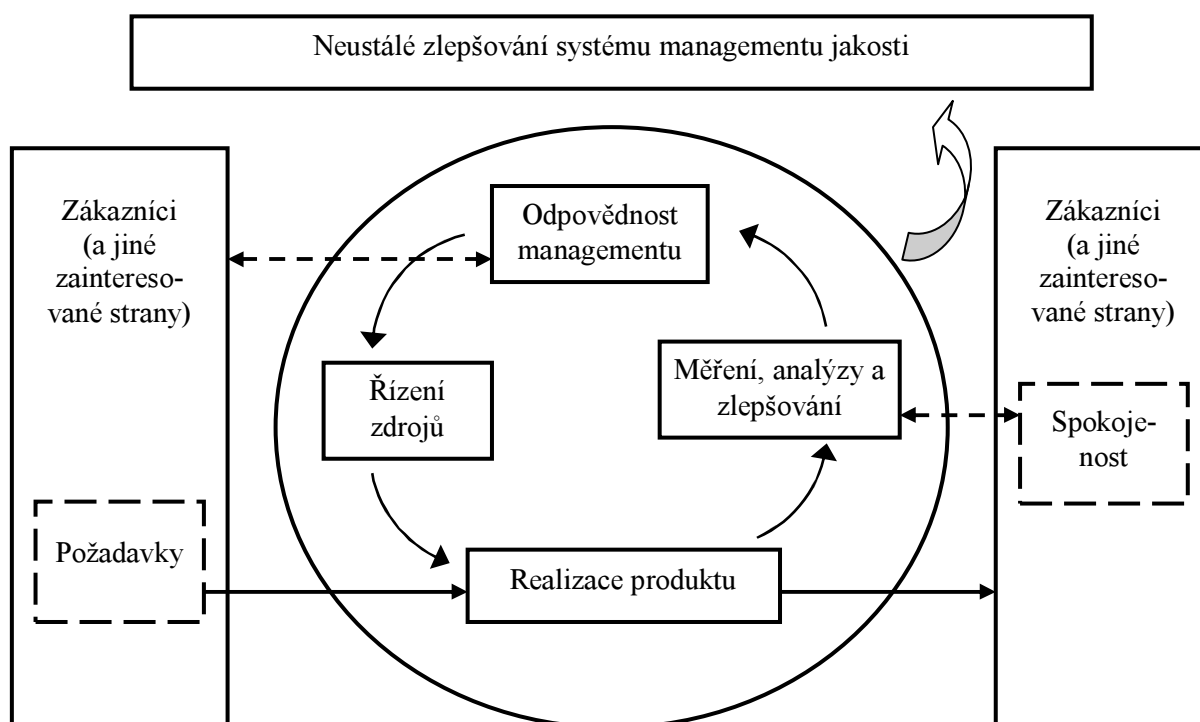
Požadovaného výsledku organizace dosáhne mnohem účinněji, pokud budou činnosti a související zdroje (technické, materiální, personální, informační, finanční) řízeny jako proces. Podle terminologie norem ISO řady 9000, lze za proces považovat každý „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy“¹⁴. Organizace musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a vzájemně na sebe působících procesů, musí sledovat vstupy a výstupy procesu a vyhodnocovat jejich efektivnost a účinnost v zájmu optimalizace průběhu procesů. Musí určit vzájemné vazby, vztahy a účinky procesů. Zásadní je stanovení jasných odpovědností a pravomocí pro řízení procesů, za každý proces odpovídá „vlastník procesu“, který určí měřitelné znaky jakosti, aby bylo možné sledovat účinnost procesů. Důležitým krokem je také vyhodnocení možných rizik a vlivů procesů na zákazníky, dodavatele a partnery.

Procesní přístup k systémům jakosti je zřetelný z tzv. procesního modelu znázorněného na obrázku č 3. Na schématu je viditelné, jak proces realizace produktu zahrnují prakticky všechny dílčí procesy, je nemyslitelný bez systematického zkoumání požadavků zákazníků. Úspěšná realizace produktu však vyžaduje odpovědný management lidských, finančních a hmotných zdrojů, podporovaný aktivní prací a objektivním rozhodováním vedení při naplňování strategie, politiky a cílů jakosti. Na výstupu procesu realizace produktu je nutné měřit míru spokojenosti zákazníků s dodávkou, což představuje klíčový proces měření v každém systému managementu jakosti. Spolu s dalšími tipy měření poskytuje data k analýzám, díky nimž je vedení firmy schopno v procesu přezkoumávání vedení identifikovat možnosti pro projekty neustálého zlepšování.

¹⁴ ČSN EN ISO 9000:2000 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. 2000.

Obrázek č. 3:

Procesní model systému managementu jakosti



Pramen: ČSN EN ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

5. Systémový přístup managementu

Koncipování stěžejních aktivit jako procesů by nebylo dostatečně účinné, kdyby vzájemné souvislosti procesů nebyla strukturována na bázi systémového přístupu. Jeho uplatnění přispívá ke zvýšení efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování cílů jakosti, které stanovilo vrcholové vedení. Systém je třeba strukturovat tak, aby dosahoval co nejefektivnější cesty, pochopení vzájemných vazeb mezi procesy v rámci systému napomůže optimálnímu směřování k cílům organizace. Průběžné měření a hodnocení i hledání možných zdrojů problémů napomůže k neustálému zlepšování systému.

6. Neustálé zlepšování

Trvalým úkolem a cílem organizace musí být neustálé zlepšování, které by se mělo projevit v celkové výkonnosti organizace. Organizace by měla aktivně využívat příslušné nástroje k získání podnětů pro zlepšování. Analýzy prováděné v procesech by měla organizace využívat při zlepšování řízení a rozhodování a výsledky analýz promítat do plánů a do cílů jakosti organizace. Do procesu neustálého zlepšování by se měli zapojovat všichni zaměstnanci organizace, je vhodné je vzdělávat v této oblasti. Na uplatnění této zásady se podílí také např. průběžné řešení problémů, inovace procesů a rozvíjení aktivit s preventivním účinkem. Při zlepšování lze využít principů lineárního zlepšování, přírůstkového zlepšování (cyklus PDCA) nebo skokového zlepšování.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Rozhodování a řízení v rámci organizace se musí zakládat na včasných, úplných a věrohodných informacích. Efektivní rozhodovací a zlepšovací aktivity jsou založeny na logické a intuitivní analýze údajů a informací. Aplikování této zásady vede k důslednému přístupu k provádění měření a shromažďování údajů, k ověřování přesnosti a využitelnosti těchto údajů, k jejich analýze dle vhodných statistických metod a k provádění rozhodnutí a přijímání opatření na základě výsledků analýz při zohlednění intuice a zkušeností z praxe.

8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Organizace a její dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a jejich partnerství musí přinášet prospěch oběma stranám, dobré vztahy a partnerství zvyšují jejich schopnost vytvářet hodnotu, užitek pro všechny zainteresované strany. Organizace musí na dodavatele přenášet požadavky svých zákazníků. V praxi je třeba hodnotit dodavatele a vybírat ty, kteří jsou schopni plnit požadavky organizace. Je třeba pracovat na jasné a otevřené komunikaci s partnery, na iniciování společného rozvoje produktů a procesů i na sdílení informací a plánů do budoucna.

3.4 Všeobecné požadavky

Organizace musí dle požadavků normy ISO 9001:2000 vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost. K tomu je třeba identifikovat procesy potřebné pro fungování systému managementu jakosti, určit jejich posloupnost a vzájemné vztahy, zajistit dostupnost potřebných zdrojů a informací pro podporu fungování a monitorování těchto procesů, procesy měřit, analyzovat a uplatňovat opatření směrem k jejich neustálému zlepšování.

3.5 Požadavky na dokumentaci

Normy ISO řady 9000 kladou své požadavky také na oblast dokumentace SMJ a její řízení. Logika vyžadování dokumentace spočívá v jejích přínosech ve smyslu zavedení jednotlivých postupů pro výkon opakujících se činností, které určují jednotný „nejlepší“ postup. Dokumentace přináší také efekt „transparentnosti“, tedy možnosti následně doložit správné provádění určité činnosti v případě, že vzniknou pochybnosti o výsledku vztahujícímu se k této činnosti. Dokumentace také napomáhá k uchování know-how organizace, čímž se lze vyhnout situaci, kdy daný postup zná pouze úzký okruh pracovníků nebo dokonce jedinec. Struktura a rozsah dokumentace nejsou normami ISO určeny, závisí především na velikosti organizace a charakteru jejích stěžejích činností, na složitosti a vzájemném působení procesů a na odborné způsobilosti pracovníků. Dle normy ISO 9000:2000 dokumentace přispívá k uspokojení požadavků zákazníka a ke zlepšování jakosti, skýtá možnost opakovatelnosti a sledovatelnosti, poskytuje možnost vzdělávání, objektivní důkazy a podklad pro hodnocení efektivnosti a vhodnosti systému managementu jakosti.

V systému managementu jakosti organizace se používají dva typy dokumentace:

Řízená dokumentace, tzn. dokumentace, která podléhá níže specifikovanému postupu evidence, aktualizace i archivace. Jde o formalizovaný postup, který je třeba striktně dodržovat. Všechny dokumenty vydané písemně v řízeném režimu musí být na titulním listě označeny červeným razítkem nebo popisem „řízený dokument“.

Neřízená dokumentace, tzn. kopie, které byly vytištěny navíc např. pro informování zákazníků. Tyto dokumenty musí být jasně označeny textem „pro informaci“ a nepodléhají změnóvému řízení.

Řízené dokumenty podléhají specifickému harmonogramu, který se skládá z následujících kroků:

- Vypracování dokumentu – zpracováním bývají zpravidla pověřeni pracovníci útvaru, do jehož působnosti daná problematika spadá. Při zpracování normy je nutné respektovat aktuální legislativu a stanovenou obsahovou i formální stránku dokumentace.
- Připomínkování – připomínkové řízení předchází samotnému schválení dokumentu, měl by ho organizovat zpracovatel dokumentu a probíhá formou diskuse nebo písemně.
- Schvalování – po ukončení připomínkového řízení zpracovatel připraví finální verzi dokumentu a předloží je příslušnému vedoucímu pracovníkovi. Schvalovatel svůj souhlas stvrdí na originále dokumentace.

- Vydávání dokumentace – dokumentace je vydávána v rozsahu určeném rozdělovníkem, který stanovuje místa určení dokumentace. Na dokumentaci se zpravidla uvádí celkový počet řízených výtisků.
- Distribuce – předání dokumentace na uživatelská místa realizuje zástupce schvalovatele nebo pracovník pověřený správou dokumentace.
- Spravování dokumentace – efektivní fungování dokumentace je zajištěno především změnami a revizemi dokumentace. Archivace dokumentů je také přesně definována.

V konkrétní směrnici o dokumentaci musí být jasně vymezena působnost, pravomoc a odpovědnost aktérů jednotlivých kroků.

Stěžejním dokumentem v systému managementu jakosti je **Příručka jakosti**, kterou musí organizace vytvořit a udržovat. Příručka jakosti je jakousi mapou systému managementu jakosti v organizaci, obsahuje jeho jasné vymezení, vazby mezi procesy, postupy vytvořené pro SMJ a odkazy na ně. Příručka jakosti je trvale k dispozici vedení společnosti a poskytuje se i významným zákazníkům. Její členění obvykle respektuje strukturu normy (odpovědnost vedení, management zdrojů, realizace produktu, měření, analýza a zlepšování). Příručka jakosti tedy běžně obsahuje politiku jakosti, rozsah a strukturu organizace včetně odpovědnosti, rozsah SMJ, dokumentované postupy (směrnice), popis vazeb procesů.

Plán jakosti je dokumentem, který popisuje, jak se systém managementu jakosti aplikuje na specifický produkt, projekt nebo smlouvu. Plán jakosti má být přezkoumán skupinou zástupců všech funkcí organizace, může být také předložen zákazníkovi k přezkoumání a schválení.

Všechny požadované dokumenty v rámci SMJ musí být řízené. Pro **řízení dokumentů** musí být vytvořen a uplatňován dokumentovaný postup. Norma ISO 9001:2000 ukládá povinnost stanovit postupy pro schvalování dokumentů v rámci SMJ, jejich přezkoumávání či aktualizaci, pro identifikaci revizí a změn v dokumentech, vhodnou identifikaci a zabránění nevyužívání zastaralých dokumentů. Řízeny musí být také externí dokumenty, tj. zákony, vyhlášky, nařízení vlády nebo technické normy, které jsou zahrnuty do SMJ.

Zvláštním typem dokumentů jsou záznamy o jakosti. Jde o formuláře pro shromažďování dat o jakosti, o provedených činnostech nebo dosažených výsledcích. Jejich účelem je poskytnout důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování SMJ. Pro **řízení záznamů** je také třeba vypracovat dokumentovaný postup, který určí způsob identifikace, ukládání, ochrany, vyhledávání záznamů i dobu jejich uchování. Ve srovnání s řízením dokumentů je ovšem řízení záznamů jednodušší. Záznamy jsou klíčovým prvkem života SMJ, jsou nositelem informací o tom, co se vlastně v organizaci děje, tzn. jaké jsou výsledky, jaké probíhají činnosti, jak se řeší problémy, jak se řeší, apod. Záznamy mají smysl pouze tehdy, pokud se jimi někdo zabývá a vyhodnocuje je. Jejich analýza může poskytnout podklady pro opatření k nápravě, pro preventivní opatření a pro zlepšování procesů, mohou přispět také při zlepšování systému managementu jakosti.

Obvyklou **hierarchii dokumentace**, vyplývající z požadavků ISO řady 9000 lze znázornit pyramidou o několika úrovních.¹⁵ Počet vrstev ve struktuře dokumentace systému managementu jakosti závisí na velikosti konkrétní organizace. Běžně se uvažují čtyři úrovně. Příručka jakosti je stěžejním dokumentem, který stojí na pomyslném vrcholu pyramidy. Druhou úroveň obsazují tzv. Postupy, tedy dokumenty, které definují jednotlivé činnosti na úrovni útvarů organizace. Pod nimi stojí pracovní pokyny a popisy práce, popisující provádění jednotlivých úkonů a na základně pyramidy je ostatní dokumentace, kterou zpracovávají manažeři kvality a která se skládá z různých záznamů o kvalitě. Na první úrovni v Příručce jakosti je tedy určen základní přístup a odpovědnost, druhá úroveň specifikuje kdo, co a kdy má dělat, třetí úroveň říká, jak se to má dělat a čtvrtá úroveň zajišťuje záznamy o kvalitě.

¹⁵ Příkladem je pyramida dokumentace společnosti SkyNet, a.s. zařazená do aplikační části této práce (viz obrázek č. 9)

3.6 Odpovědnost managementu

V návaznosti na výše uvedený procesní model je norma ISO 9001:2000 strukturována mimo jiné do čtyř zásadních kapitol. První z nich je kapitola věnovaná odpovědnosti vedení. Úloha vrcholového vedení je nezastupitelná, management organizace má možnost svým vedením a řízením ovlivňovat prostředí tak, aby byli zaměstnanci plně zapojeni a aby systém managementu jakosti efektivně fungoval.

3.6.1 Politika jakosti a cíle jakosti

Mezi zásadní úkoly managementu patří stanovení a udržování politiky jakosti a cílů jakosti. Politika jakosti je normou ISO 9000:2000 definována jako „celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením“. Politika jakosti musí být nastavena tak, aby odpovídala reálným záměrům organizace a aby v sobě zahrnovala osobní angažovanost a aktivitu při plnění požadavků i při zvyšování efektivnosti SMJ. Politika jakosti má dlouhodobý charakter, běžně je stanovena na tři až pět let, přičemž platí, že je průběžně přezkoumávána z hlediska vhodnosti. Má jít o stručné a motivující prohlášení, ve kterém se manažeři hlásí ke svým závazkům v managementu jakosti. Postoj k jakosti všech zaměstnanců je determinován bezpochyby postojem managementu, který jde ostatním pracovníkům vzorem. Situace v našich podnicích je v tomto směru dosti nešťastná. Pokud se vedoucí pracovníci o řízení jakosti zajímají, jde většinou o postoje spíše formální a pasivní. Pro účinné systémy jakosti je však nutností, aby řídicí pracovníci přijali aktivní roli vůdčích osobností. Management je povinen stanovenou politiku jakosti a cíle jakosti podporovat a sdělovat je v celé organizaci, aby se zvýšilo její pochopení, vědomí závažnosti, motivace a zapojení zaměstnanců.

Cíle jakosti navazují na politiku jakosti. Je třeba je stanovit pro všechny organizační jednotky, úrovně řízení a pro všechny procesy. Cíle se stanovují pro příslušný rok, jsou vyjádřeny v měřitelných hodnotách a musí korespondovat s politikou jakosti.

3.6.2 Zaměření na zákazníka

Důležitým úkolem managementu organizace je zajištění, aby v celé organizaci fungovalo zaměření na zákazníka. Organizace si klade za cíl zjišťovat a plnit požadavky zákazníka, zákonné požadavky a požadavky předpisů. Vrcholové vedení musí zajistit, aby požadavky zákazníka byly stanoveny a plněny s cílem dosáhnout zvyšování jeho spokojenosti. K tomu je nutné měřit spokojenost zákazníka.

3.6.3 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Vrcholové vedení odpovídá za stanovení odpovědností a pravomocí včetně vzájemných vztahů a za zabezpečení sdělování odpovědností a pravomocí v organizaci. K tomu se využívá organizační struktury, organizačního řádu, pracovní náplně apod. Norma ISO 9001:2000 ukládá povinnost jmenovat člena managementu, tzv. představitele managementu, který bude mít odpovědnost a pravomoci zahrnující zajištění, že procesy potřebné pro SMJ jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány, předkládání zpráv vrcholovému vedení o dosažené výkonnosti SMJ a o jakékoliv potřebě zlepšování a podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci. Vrcholové vedení má vytvořit vnitřní systém informačních toků a vhodné procesy komunikace.

3.6.4 Přezkoumání systému managementu

Vrcholové vedení je povinno v pravidelných plánovaných intervalech přezkoumat SMJ jeho vhodnost, přiměřenost a efektivnost. Toto přezkoumání se stává zdrojem podnětů pro zlepšování a změny SMJ,

politiky jakosti nebo cílů jakosti. Vstupy pro přezkoumání jsou např. výsledky interních a externích auditů, zpětné vazby od zákazníků, informace o výkonnosti procesů, o změnách, které by mohly ovlivnit SMJ, doporučení pro zlepšování apod. Výstupem z přezkoumání se poté stávají rozhodnutí a opatření ke zlepšování efektivnosti SMJ a jeho procesů, ke zlepšování produktů vzhledem k požadavkům zákazníka a k potřebám zdrojů.

3.7 Management zdrojů

Druhým prvkem procesního modelu je Management zdrojů. Aby mohl podnikový systém jakosti přinášet dlouhodobé efekty, musí být uvolňovány adekvátní zdroje. Zdroje představují příležitosti a omezení, které musí vedení organizace zvažovat v průběhu všech plánovacích procesů. Plánování zdrojů je obsaženo ve všech procesech realizace produktu. Vrcholové vedení musí identifikovat potřebu zdrojů, přidělovat zdroje a hodnotit jejich dostatečnost. Organizace musí dle normy ISO 9001:2000 zajistit zdroje pro realizaci a udržování SMJ a zlepšování jeho efektivnosti a pro zvyšování spokojenosti zákazníka.

3.7.1 Lidské zdroje

Důležitým zdrojem organizace jsou lidé, tedy přesněji jejich schopnosti, znalosti, dovednosti, schopnost práce a spolupráce, tvořivost a inovace. Lidé mohou být zdrojem všeho, co je zapotřebí k efektivnímu řízení podnikových zdrojů. I v dnešní technicky vyspělé společnosti platí, že tvůrcem hodnoty produktu je člověk. Pro úspěch organizace je však nezbytné, aby její zaměstnanci, ovlivňující jakost, byli odborně způsobilí k výkonu své činnosti na základě vhodného vzdělání, dovedností a zkušeností. Míra požadavků na stupeň způsobilosti by měla být přímo úměrná šíři pravomocí daného zaměstnance. Organizace musí určit nezbytnou způsobilost pro jednotlivé funkce, zajistit výcvik, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci v zájmu splnění těchto potřeb a hodnotit efektivnost provedených opatření. Důležité je také zvyšovat povědomí pracovníků o SMJ a o důležitosti jejich činnosti pro plnění cílů jakosti. Norma organizacím ukládá udržovat povinné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

3.7.2 Infrastruktura

Druhou dílčí skupinou zdrojů jsou technické zdroje, které norma ISO 9000:2000 zahrnuje pod pojem infrastruktura. V názvu infrastruktura se skrývá souhrn budov, pracovních prostor a souvisejícího vybavení, procesních zařízení (jak hardware tak software) a podpůrných služeb jako je např. přeprava, komunikace apod. Tyto zdroje musí být organizací určeny, poskytovány a udržovány v zájmu dosažení shody s požadavky na produkt.

3.7.3 Pracovní prostředí

Norma ISO 9001:2000 zahrnuje mezi zdroje i pracovní prostředí. Organizace musí určit a řídit pracovní prostředí potřebné pro dosažení shody s požadavky na produkt. Striktní výklad normy hodnotí pracovní prostředí pouze s ohledem na možné ovlivnění shody produktu, jiné předpisy na organizaci kladou požadavky i v jiných oblastech. Jde o provedení opatření k ochraně při práci a k ochraně zdraví, identifikování fyzických a psychických podmínek na pracovišti nebo vytvoření vhodného pracovního klimatu. Dle zákoníku práce je organizace povinna vytvářet, ale také udržovat a neustále zlepšovat bezpečné pracovní prostředí.

3.8 Realizace produktu

Na oblast managementu zdrojů navazuje vlastní realizace produktu, která je i dle schématu procesního modelu úzce spjata se zákazníkem, jeho potřebami a spokojeností. Realizace produktu zahrnuje soubor procesů, které se konkrétním způsobem podílejí na vzniku užité hodnoty pro zákazníka. Cílem realizace produktu je vždy uspokojení požadavků zákazníka, proto organizace musí tyto požadavky znát a hodnotit.

3.8.1 Plánování realizace produktu

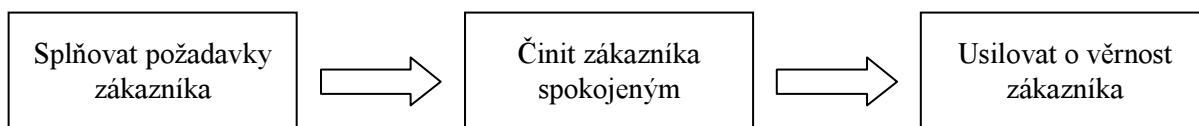
Organizace musí plánovat a rozvíjet procesy potřebné pro realizaci produktu. Plánování a realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu jakosti. Při plánování realizace produktu by si organizace měla ujasnit cíle jakosti a požadavky na produkt, identifikovat potřebu vytvořit procesy a dokumenty a poskytnout zdroje specifické pro produkt. V rámci plánování je třeba určit činnosti požadované k ověřování, monitorování, kontrole a zkoušení produktu a kritéria pro přijetí produktu. Výstup plánování může být svou formou přizpůsoben potřebám konkrétní organizace.

3.8.2 Procesy týkající se zákazníka

Při plánování realizace produktu by organizace měla určit požadavky specifikované zákazníkem včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání. Dále je třeba zohlednit také požadavky zákonů a předpisů, požadavky které zákazník neuvedl, ale jsou nezbytné pro účel produktu, a jakékoliv doplňující požadavky určené organizací. Je vhodné přezkoumat požadavky zákazníka na produkt z hlediska jejich splnitelnosti ještě před přijetím závazku tento produkt dodat. Z přezkoumání a jeho výsledků musí být vytvořeny a uchovány záznamy. Organizace by k tvorbě plánu realizace produktu měla přistupovat citlivě, aby byla schopna reagovat na neočekávané změny.

Pro organizaci je velmi důležité vytvořit a uplatňovat efektivní způsob komunikace se zákazníky. V rámci komunikace se uskutečňuje předávání informací o produktu, vyřizování poptávek, smluv a objednávek včetně jejich změn. Komunikace obsahuje také záruční a pozáruční servis a zpětnou vazbu od zákazníka, včetně reklamací a stížností. Poznatky získané od zákazníka by organizace měla využít pro zlepšování vztahu se zákazníkem. Ke skutečnému naplnění koncepce orientace na zákazníka může organizace dojít úpravou hodnotového systému a jejím promítnutím do strategických záměrů organizace, především v oblasti marketingu. Základní fáze, kterými by měl podnik projít jsou vyobrazeny na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Od splnění požadavků k věrnosti zákazníka



Pramen: BRIS, P. Management kvality

3.8.3 Návrh a vývoj

Návrh a vývoj produktu musí být organizací účelně plánován a řízen. Nejdříve je potřeba stanovit etapy návrhu a vývoje a stanovit pravomoci a odpovědnosti. Pro každou etapu se určí způsob ověřování, validace a přezkoumání. Naplánovaný postup návrhu a vývoje je během jeho realizace

samozřejmě možné a také potřebné aktualizovat. Návrh a vývoj mají vazbu na proces přezkoumání požadavků zákazníků, pokud jde o nestandardní přání, otevírá se pole působnosti pro nové náměty na vývoj. Vstupy pro návrh a vývoj jsou dány právě požadavky na funkčnost a provedení produktu a zákonnými požadavky. Výstupy z návrhu a vývoje se ověřují ve vztahu ke vstupům. Výstupy musí poskytovat vhodné informace pro výrobu produktu, poskytování služby, pro nákup a musí také specifikovat znaky produktu, podstatné pro jeho správné a bezpečné použití.

Ve vhodných etapách se musí v souladu s plánem přezkoumávat, zda výsledky návrhu a vývoje odpovídají požadavkům zadání, tzn. jestli je navržený produkt skutečně schopen plnit požadavky zákazníka. Přezkoumání má za cíl také identifikovat všechny problémy a navrhnout nezbytná opatření k jejich odstranění. Validací je obvykle myšlena výroba prototypu. Další hodnocení úspěšnosti se provádí po nějakém čase od uvolnění, jeho podkladem je zpravidla reakce zákazníků.

3.8.4 Nakupování

Proces nakupování se týká hmotných a nehmotných vstupů. Organizace využívá vůči dodavatelům řízení v závislosti na vlivu nakupovaného výrobku nebo služby na konečnou realizaci produktu. Požadavky zákazníka se tak přenášejí na dodavatele. Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti plnit požadavky organizace ve vztahu k realizaci produktů. Pro hodnocení a výběr dodavatelů musí být stanovena kritéria a musí být dodržována povinnost udržovat záznamy o výsledcích hodnocení. Jako kritéria hodnocení dodavatelů se běžně používají např. cena, dodržování termínů dodávek, a zvláště pak plnění kvalitativních požadavků na dodávky, které se dokládá certifikáty kvality, poznatky za auditů a zkušenostmi s jakostí dosavadních dodávek. Na základě hodnocení se doplňuje databáze dodavatelů o jejich status (např. způsobilý, podmíněně způsobilý a nezpůsobilý dodavatel) a tvoří se seznam schválených dodavatelů.

Organizace musí shromáždit informace pro nakupování, musí znát přesné požadavky na nakupovaný produkt, včetně požadavků na kvalifikaci zaměstnanců a SMJ. S ohledem na jakost je vždy důležité uplatňovat ověřování nakupovaného produktu. Kontrolní činnost zkoumá, zda nakupovaný produkt splňuje specifické požadavky nakupování.

3.8.5 Výroba a poskytování služeb

Řízení výroby a poskytování služeb vyžaduje řadu potřebných informací a požadavků. Aby mohla organizace účelně řídit realizaci výroby nebo poskytování služeb, potřebuje k tomu dostupné informace o znacích produktu a pracovních instrukcích a možnost využití vhodných zařízení. Nedílnou součástí řízení výroby a poskytování služeb je v rámci SMJ také monitorování a měření, ke kterému je třeba mít vhodná monitorovací a měřicí zařízení. Dále je třeba mít pod kontrolou činnosti při uvolňování, dodávání a po dodání produktu.

U procesů, které nelze kontrolovat monitorováním nebo měřením je nutná validace, tedy ověření schopnosti procesů dosahovat plánované výsledky. Týká se to procesů, jejichž nedostatky se projeví až poté, co se produkt používá, nebo poté, co byla služba poskytnuta. Pro tyto procesy organizace stanoví kritéria přezkoumání a schválení, schválí zařízení a kvalifikaci zaměstnanců a za použití specifických metod a postupů provádí opakovanou validaci.

Pro usnadnění monitorování a měření v celém procesu je vhodné zajistit identifikaci a sledovatelnost produktu. Umožní to organizaci znát v celém průběhu procesu stav produktu a to, zda plní stanovené požadavky. Díky tomu lze ve výrobě sledovat historii produktu od vstupu surovin přes vlastní výrobu až po předání. Organizace musí zajistit shodu produktu až do místa určení a to i při manipulaci, balení, skladování a dodávání. Všechny poznatky z identifikace stavu produktu by měly být zaznamenávány. V žádném procesu nesmí dojít ke snížení jakosti.

3.9 Měření, analýza a zlepšování

Jedním z požadavků norem ISO řady 9000 je monitorování a měření, které se úzce dotýká procesů realizace produktu. V zásadě jde o způsob poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky. Plánování a řízení procesů monitorování, měření, analýzy a zlepšování je potřebné také pro zajištění shody SMJ a pro neustálé zlepšování jeho efektivity.

3.9.1 Monitorování a měření

Jedním z objektů monitorování a měření v organizaci je spokojenost zákazníka. Míra spokojenosti a loajality zákazníků je indikátorem výkonnosti systému managementu jakosti. Organizace musí monitorovat informace, týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání těchto informací si musí určit sama organizace. Přínos vypracování metodiky monitorování, měření, analýzy a vyhodnocování spokojenosti a loajality zákazníků je ospravedlňován i dalšími argumenty. Zpětná vazba od zákazníka organizaci přináší významnou konkurenční výhodu a systémové přístupy k měření spokojenosti učí organizaci skutečně „naslouchat“ zákazníkovi. Vlastní metodika měření spokojenosti a loajality zákazníků spočívá v pěti krocích. Prvním z nich je definování zákazníka, druhým je definování jeho požadavků a znaků jeho spokojenosti, třetí krok je naplněn při výběru vhodné metody „naslouchání“ zákazníkovi. Dále je třeba zvolit vhodný způsob vyhodnocení dat a v posledním kroku jde o využití získaných poznatků v praxi.

3.9.2 Interní audity

Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity, aby se zjistilo, zda systém managementu jakosti vyhovuje požadavkům normy ISO 9001:2000 a požadavkům organizace na SMJ a jestli je uplatňován efektivně. Všechny procesy a prvky SMJ musí být minimálně jednou za rok prověřeny, interní audity provádí způsobilí auditoři, kteří jsou jmenováni z řad zaměstnanců vrcholovým vedením. Důležitým požadavkem je objektivita auditorů a nestrannost procesu auditu. Dodržuje se postup, kdy auditor nesmí provádět audit v oblasti, ve které pracuje. Organizace musí stanovit dokumentovaný postup pro provádění interních auditů, výsledky musí zaznamenávat a dokumentovat. Management odpovědný za auditovaný proces musí navrhovat opatření k odstranění neshod zjištěných při auditu.

3.9.3 Monitorování a měření procesů a produktu

Organizace musí aplikovat metody pro prokázání schopnosti procesů dosahovat plánovaných výsledků, případně učinit nápravné opatření, aby se zajistila shoda produktu. Zároveň se průběžně monitorují a měří znaky produktu, aby se ověřilo, zda jsou požadavky na produkt splněny.

3.9.4 Řízení neshodného produktu

Organizace musí zajistit, aby produkt, který není ve shodě s požadavky, byl identifikován, označen a řízen, aby se zabránilo jeho použití nebo dodání. O neshodě a vypořádání se sestavuje povinný záznam. Organizace musí vést záznam o povaze neshod a následných opatřeních včetně udělených výjimek. S neshodnými produkty je možno naložit třemi způsoby, neshoda na produktu může být odstraněna, může být schváleno používání neshodného produktu, nebo je původně zamýšlenému využití produktu zamezeno.

3.9.5 Analýza údajů

Údaje z monitorování a měření spolu s relevantními údaji jiných zdrojů se stávají podkladem pro analýzu. S využitím statistických metod se tak organizace může dopracovat k důležitým informacím o spokojenosti zákazníka, o shodě s požadavky na produkt, o dodavatelích a o znacích a trendech procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření.

3.9.6 Zlepšování

Organizace musí trvale a systematicky zlepšovat efektivnost SMJ a k tomu využívat politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků interních a externích auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání managementu. Potřeba neustálého zlepšování je odůvodněna mnoha skutečnostmi, jsou to např. dynamicky měnící se požadavky zákazníků, zostřující se konkurence nebo vývoj okolního prostředí organizací. dva základní zdroje, ze kterých proces zlepšování vychází, jsou nápravná opatření a preventivní opatření. Vycházejí z výsledků měření a monitorování a z výsledků interních auditů.

Aby se zabránilo opakovanému výskytu neshod, musí organizace provést opatření k odstranění jejich příčiny. Dle nároků normy ISO 9001:2000 musí organizace musí vytvořit dokumentovaný postup a stanovit obecně platné požadavky na přezkoumání neshod, včetně stížnosti zákazníka. Dle tohoto postupu se řídí také určování příčin neshod, hodnocení potřeby opatření, aby se neshoda znovu nevyskytla, určení a realizaci opatření k nápravě, povinný záznam o výsledcích provedených opatření k nápravě a přezkoumání provedeného opatření.

Preventivní opatření spočívá v přijetí kroků, které vedou k předcházení vzniku potenciálních neshod. Organizace musí opět vytvořit dokumentovaný postup jako v případě opatření k nápravě.

Třetím zdrojem zlepšování je zdokonalovací opatření¹⁶. Tato opatření nemají přímou vazbu na zjištěnou neshodu, jejich cílem je zkvalitnit, z hospodárnit, zefektivnit, zvýšit bezpečnost určité činnosti, procesu, výrobku nebo služby. Další podmínky zlepšování ovlivňují jakost produktu nepřímo, ale někdy významně. Jedná se o zlepšování technického vybavení organizace, zlepšování jakosti lidských zdrojů, bezpečnosti práce a pracovního prostředí, apod. Důležitým předmětem zlepšování jsou také organizační změny sloužící např. k zjednodušení procesu realizace a k zvýšení produktivity. Neustálé zlepšování SMJ je možno založit na poznacích z interních i externích auditů, analýzy údajů, na využívání politiky jakosti, cílů jakosti nebo přezkoumání managementu.

3.10 Studie o přínosu koncepce ISO 9000 českým firmám

Vedle hojně dostupných teoretických materiálů k tématu ISO 9000 jsou informace o praktických zkušenostech podniků z uplatňování požadavků norem ISO řady 9000 poměrně vzácné. Podařilo se mi získat výsledky studie¹⁷, kterou provedla společnost Ad Hoc s.r.o. Tato společnost studii uskutečnila s cílem získat podklady pro rozhodnutí, zda investovat do projektu vytvoření softwarového řešení systému řízení kvality. Zaměření průzkumu bylo směřováno především do oblasti přínosů a úskalí systému řízení jakosti ISO. Z toho důvodu shledávám výsledky studie zajímavé a přínosné jako praktický protipól výše uvedených teoretických souvislostí koncepce ISO.

Společnost Ad Hoc, s.r.o. si při koncipování průzkumu vymezila následující cíl¹⁸: „Cílem studie je zjistit rozpory mezi očekáváním a tím, co ISO skutečně přineslo do českých firem. Zajímalo nás, jaké problémy firmy nejčastěji řeší v souvislosti s jakostí a ISO. Co lidi v podnicích nejčastěji trápí.“

¹⁶ BRIŠ, P. *Management kvality*. 2005.

¹⁷ Dostupné na WWW: < <http://www.adhoc.cz> >

¹⁸ Dostupné na WWW: < <http://www.adhoc.cz> >

Samotný průzkum byl realizován telefonickými kontakty s pracovníky na různých pozicích ve vtipovaném segmentu 500 českých firem. Telefonáty byly vedeny formou kvalifikovaného dialogu mezi konzultanty společnosti Ad Hoc, s.r.o. a pracovníky firem. Mezi respondenty studie byli pracovníci pověřeni jakostí, členové top managementu a ostatní výkonní pracovníci. V průběhu průzkumu bylo kontaktováno cca 1200 osob z více než 300 výrobních i nevýrobních společností.

Výsledky studie lze rozdělit do tří oblastí podle ústředních témat:

❖ **„Jaké hlavní přínosy mělo zavedení řízení kvality a ISO 9000 do Vaší firmy?“**

Přínos zavedení ISO norem byl hodnocen odlišně jednotlivými skupinami pracovníků. Naprostá většina (92%) respondentů z řad pracovníků pověřených jakostí cítí v zavedení ISO pro firmu jednoznačný přínos. Management si přínos uvědomuje pouze v necelých 50% případech a řadoví pracovníci přiznali vědomí přínosu pouze v 20%. Za přínos je považována zejména faktická formalizace politiky jakosti, popsání a novelizace organizační struktury, postupů a procesů. Respondenti si však často stěžovali na nedostatek zkušeností při implementaci ISO systému, zbytečnou komplikovanost systému jakosti a rozmach firemní byrokracie. ISO se v mnoha firmách stalo nepopulárním „strašákem“, který je pracovníky často chápán pouze jako nutnost nezbytná ke splnění požadavků odběratele a který pro firmu samotnou přináší především spoustu zbytečných a komplikovaných úkonů. Chápání zavedení koncepce ISO jako součásti firemní kultury se u pracovníků v oblasti jakosti a u manažerů projevilo asi v 60% případech, z řad běžných pracovníků však takovýto postoj vyjádřilo pouze asi 20% dotazovaných. Obecně se dá shrnout, že se postupem dolů po firemní hierarchii klesají také znalosti a povědomí o poslání systému jakosti a jeho souvislostech.

❖ **„Co nejvíce trápí české podniky v souvislosti s politikou jakosti a koncepcí ISO řady 9000?“**

V této oblasti se značná většina respondentů (72%) mimo osoby přímo pověřené jakostí shodla, že největším problémem pro pracovníky je komplikovaná orientace v ISO dokumentaci a nespolehlivý lidský faktor. Respondenti hovořili o složitém vyplňování formulářů, orientaci v nejasně formulovaných směrnících a nespolehlivosti pracovníků. Část top manažerů (39%) a většina pracovníků v oblasti jakosti (61%) spatřuje největší problém v šíření povědomí o jakosti do všech složek organizační struktury společnosti. Téměř polovina pracovníků v úseku jakosti vidí problém také v samotném plnění požadavků norem ISO, mimo jiné v oblasti řízení dokumentace. U řady respondentů z řad výkonných pracovníků sdílí pocit frustrace z toho, že systém jakosti pro ně znamená pouze množství z jejich pohledu nepotřebných úkolů, které pro každodenní práci nepřinášejí nic pozitivního. Zajímavým poznatkem studie je skutečnost, že naprostá většina podniků (92%) není schopna přesně měřit a vyčíslit poměr nákladů a přínosů realizace systému jakosti. Pouze 8% podniků má vypracován přesný kalkulační mechanismus k těmto účelům.

❖ **„Co Vám brání jakost prosazovat tak, aby bylo splněno poslání politiky jakosti – neustálé zlepšování kvality organizace ve vztahu k externím a interním zákazníkům?“**

Výsledky průzkumu ukazují, že většina manažerů jakosti má jasnou představu o poslání jakosti v organizaci, problémem však je většinou nízká pozice politiky jakosti v žebříčku priorit managementu. Politika jakosti je často formálně označena za základní prioritu společnosti, v každodenní praxi má však význam mnohem nižší. ISO a jakost se tak dostává do centra zájmu především v období auditů a certifikací.

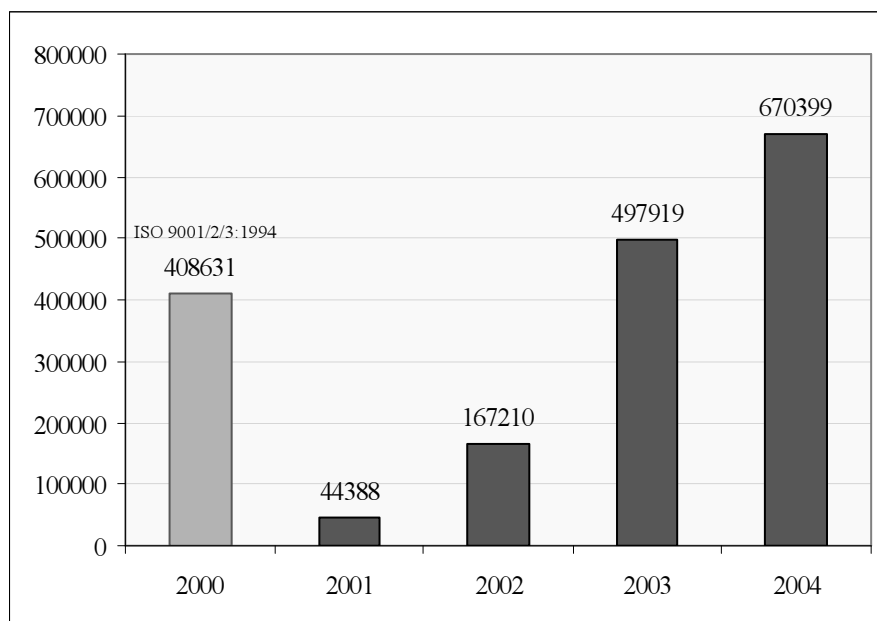
3.11 Celosvětový průzkum certifikace ISO

Velice zajímavé poznatky přináší také nejnovější studie centrálního sekretariátu ISO z roku 2004, zveřejněná na stránkách www.iso.org. Studie se zaměřuje na míru využití standardů ISO 9000 a 14000 ve firmách a organizacích celého světa, podrobně vykresluje počet a geografické rozložení certifikací ISO v organizacích na celém světě. Průzkum z roku 2004 je již dvanáctým ročníkem studie, byl

proveden rakouskou společností ACNielsen, zaměřující se na průzkumy trhu. Data shromážděná ve studii pocházejí od národních členských asociací ISO, akreditačních a certifikačních orgánů a certifikačních databází.

Průzkum¹⁹ ukázal, že celkový počet certifikátů ISO 9001:2000 v roce 2004 dosáhl počtu 670 399. Oproti předchozímu roku to znamená nárůst o 35% a oproti roku 2000, kdy platila ještě starší verze ISO 9001/2/3:1994 nárůst o celých 64%. Počet států, které implementují standardy ISO, v roce 2004 dosáhl čísla 154. Celosvětový rozvoj prožívá také koncepce environmentálního managementu ISO 14000:2001, která je uplatňována v 127 zemích světa a počet certifikátů v roce 2004 dosáhl 90 569, což je o 37% více než v předchozím roce.

Graf č. 1: Celkový počet certifikátů ISO 9001:2000 na světě v letech 2000 – 2004

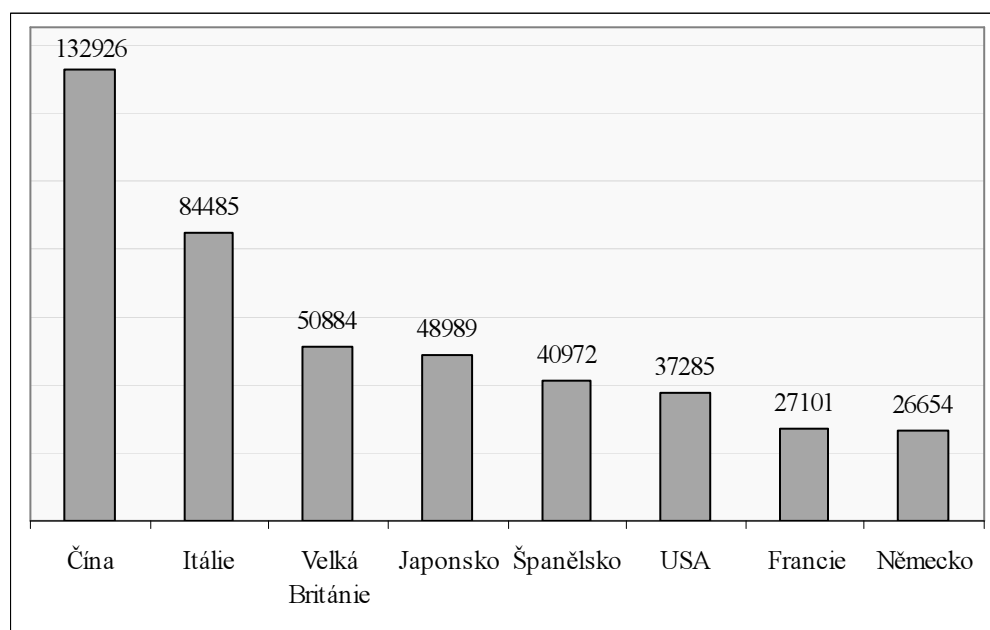


Pramen: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>

Z pohledu srovnání jednotlivých států se v roce 2004 na přední příčky v počtu certifikovaných organizací dostaly následující státy světa. Největší počet certifikátů ISO 9001:2000 mají organizace v Číně, což není vzhledem k velikosti ekonomiky nic zarážejícího. Další příčky první desítky obsadily z velké části evropské země, jako Itálie, Velká Británie, Španělsko nebo Francie, a umístili se zde také Japonsko a USA.

¹⁹ Dostupné na WWW: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>>

Graf č. 2: Deset států s největším počtem certifikátů ISO 9001:2000 v roce 2004



Pramen: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>

Následující tabulka naznačuje rozložení certifikátů mezi jednotlivé oblasti světa. Obsahuje vyjádření v absolutních číslech i podíl v procentech. Poslední ukazatel naznačuje, kolik zemí v dané lokalitě akceptovalo a implementovalo normy ISO řady 9000. Jak naznačují data v tabulce, Evropa je významným těžištěm koncepce ISO 9000. Dokládají to také výsledky znázorněné v grafu č. 3. Procentní podíl evropských organizací na veškerých vydaných certifikátech ISO 9001:2000 v roce 2004 dosahuje téměř poloviny. Třetina certifikátů byla udělena společnostem v oblasti Dálného východu, ostatní kontinenty jako Amerika, Austrálie nebo Afrika se na celkovém počtu certifikátů podílejí spíše menší měrou.

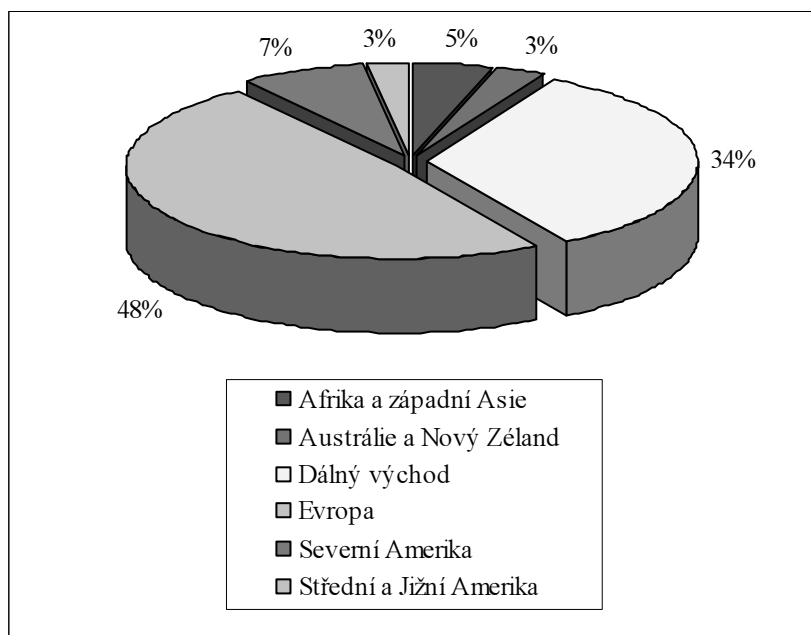
Tabulka č. 1 : Rozložení certifikátů ISO 9001:2000 v roce 2004 podle oblastí

oblast	celkový počet certifikátů	podíl v procentech	počet států
Afrika a západní Asie	31309	4,67	49
Austrálie a Nový Zéland	19997	2,98	2
Dálný východ	225220	33,60	21
Evropa	326895	48,76	50
Severní Amerika	49962	7,45	3
Střední a Jižní Amerika	17016	2,54	29

Pramen: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>

Graf č. 3:

Procentně vyjádřené rozložení certifikátů ISO 9001:2000
v roce 2004 podle oblastí



Pramen: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>

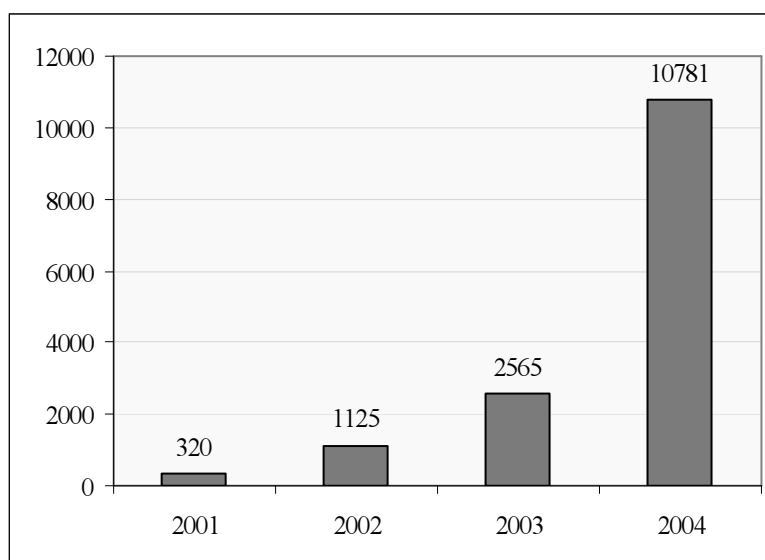
Podíváme-li se podrobněji na výsledky průzkumu z evropských států, zjistíme, které ekonomiky se největší měrou podílejí na předním postavení Evropy v počtu certifikací. Několik států, jak již bylo zmíněno výše, se umísťují v celosvětové první desítce, mezi dalšími výraznými zeměmi se překvapivě umísťuje i Česká republika. Pokud seřadíme evropské státy sestupně podle počtu certifikátů v roce 2004, získáme tabulku č. 2, která znázorňuje také vývoj počtu certifikovaných organizací v jednotlivých státech v průběhu čtyř uplynulých let. Z tabulky je zřejmé, že pořadí států se v průběhu let lišilo. Některé země se však v celkovém počtu udělených certifikací držely v popředí stabilně. Například Itálie se ze čtvrté pozice v roce 2001 vyhouplo hned v dalším roce na pozici první, na které se drží dodnes i v celosvětovém pojetí. V první pěti tvořící základnu praktického využívání koncepce ISO řady 9000 se stabilně pohybuje také velká Británie, Německo, Francie či Španělsko. Česká republika se v průběhu uplynulých let pohybovala kolem desáté pozice v rámci Evropy, v roce 2004 se díky více jak trojnásobnému nárůstu dostala na sedmou pozici v počtu certifikovaných organizací.

Tabulka č. 2: Deset států s největším počtem certifikátů ISO 9001:2000 v Evropě v roce 2004

stát	počet certifikací ISO 9001:2000			
	2001	2002	2003	2004
Itálie	1974	14733	64120	84485
Velká Británie	8501	9301	45465	50884
Španělsko	808	8872	31836	40972
Francie	2194	6529	15073	27101
Německo	2338	10811	23598	26654
Švýcarsko	1931	5060	8300	11549
Česká republika	320	1125	2565	10781
Maďarsko	1349	4446	7750	10207
Holandsko	750	2803	9917	6402
Polsko	232	914	3216	5753

Pramen: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>

Graf č. 4: Celkový počet certifikátů ISO 9001:2000 v České republice v letech 2000 – 2004



Pramen: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>

3.12 Pozitivní a negativní odezva na ISO 9001:2000

Sama organizace ISO má snahu shromáždit reakce na normy ISO řady 9000:2000, první rok po poslední revizi norem zveřejnila neformální report²⁰, který shrnuje reakce shromážděné z celého světa. Na zpracování této zprávy spolupracovala technická komise ISO a řada akreditačních a certifikačních orgánů z celého světa.

Pozitivní ohlasy zdůrazňují přínos standardů pro implementaci systémů jakosti nejen ve výrobních podnicích, ale také v sektoru služeb i státním sektoru. Pozitivní přínos je vnímán také v procesním přístupu, který je vhodným nástrojem zvyšování efektivity organizace. Pozitivní ohlasy jsou vesměs interpretovány jako reakce na revizi norem, tedy posun od starší verze norem ISO z roku 1994. Respondenti oceňují jasnější zapojení top managementu do systému managementu jakosti díky

²⁰ Dostupné na WWW: < http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/addressources/articles/pdf/survey_1-02.pdf >

zdůraznění jejich role a přiblížení k jejich každodenní praxi. Oceňován je také generický efekt standardů, jejich všeobecná použitelnost, která usnadňuje flexibilní přizpůsobování změnám. Vítanou změnou se staly flexibilní požadavky na dokumentaci procesů a celková redukce vyžadované dokumentace. Jako přínos je jistě vnímán i princip neustálého zlepšování, které upřednostňuje preventivní opatření před korektivními. Normy jsou vnímány jako poměrně flexibilní a operativní podklady zavádění systémů řízení jakosti, organizacím se také usnadnilo sblížení systému jakosti s environmentálními systémy a systémy bezpečnosti.

Negativní ohlasy z různých koutů světa se vesměs shodují, respondenti často uvádějí, že organizace mají často problém s porozuměním a vyhověním požadavkům normy ISO 9001:2000. Jisté těžkosti se objevují například v oblasti správné interpretace procesů a jejich kontroly pomocí měření výkonů. Mnohé organizace považují procesní řízení za dosti složité a mají problém se zajištěním zdrojů pro efektivní přeměnu procesů. Organizace mají také obtíže s požadavkem na shromažďování dat a jejich zpracováváním. Některým kapitolám normy ISO 9001:2000 je vytýkáno, že jsou interpretovány příliš vágně a nejasně, například pro měření spokojenosti zákazníků není naznačena žádná využitelná metoda. Organizace si často neví rady s hodnocením spokojenosti a loajality zákazníků, hodnocením dodavatelů nebo měřením v oblasti návrhu a výzkumu. Slabé stránky normy její uživatelé vidí v nedostatečné specifikaci procesů zlepšování a jejich přezkoumání a padla zde také zmínka o sociální zodpovědnosti, kterou norma ISO bohužel nezohledňuje. Objevily se také zkušenosti, že řada společností se příliš soustředí na samotné získání certifikátu, aniž by tím získala skutečné přínosy pro systém řízení.

4 VYŠŠÍ STUPNĚ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

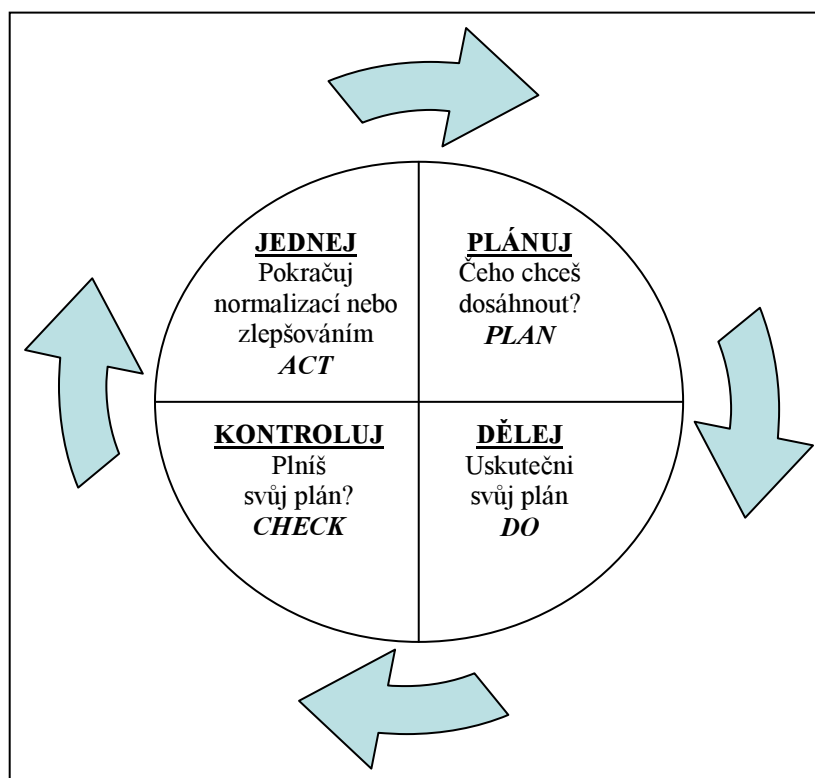
V průběhu vývoje managementu jakosti vznikla celá řada modelů, které byly úspěšně aplikovány v pružných organizacích. Všechny tyto modely vycházejí z tzv. **Demingova cyklu** neustálého zlepšování, což je neustále se opakující cyklus čtyř aktivit PDCA (Plan, Do, Check, Act). Shigeru Mizuno²¹ tento spojitý cyklus nazývá řídicím okruhem. Kdykoliv se rozhodneme něco udělat, začneme plánem, pracujeme podle tohoto plánu a hodnotíme výsledky, jestliže nejsou takové, jak bylo plánováno, revidujeme pracovní postupy nebo plán podle toho, co je chybné. Všechno toto spadá podle Mizuna pod pojem řízení. Pro úspěšné řízení musí princip PDCA prostupovat celou organizací a musí se pečlivě provést každý jeho krok v rámci všech činností a procesů tak, aby bylo zajištěno trvalé zlepšování. W. E. Deming zobrazil řízení jakosti jako kolo, které se nekonečně otáčí na základě vědomí jakosti a smyslu pro odpovědnost za jakost produktu.

Na principu Demingova cyklu neustálého zlepšování je založena řada modelů, jako např. metoda Kaizen, Six Sigma nebo Jidoka.

²¹ MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. 1988.

Obrázek č. 5:

PDCA diagram



Pramen: BRIŠ, P. Management kvality. 2005.

4.1 Total Quality Management

Původ Total Quality Managementu (TQM) nalezneme v Japonsku, kde bylo již dávno zjištěno, že jakost a její neustálé zlepšování hrají hlavní úlohu při zajišťování konkurenceschopnosti a rentability organizace. Tento pojem se začal používat už v sedmdesátých letech 20. století pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Dnes se ukazuje, že celkový světový trend vývoje v oblasti systémů managementu jakosti směřuje právě k této filosofii.

TQM nemá pevně stabilizovanou podobu danou formalizovaným směrodatným předpisem, jeho obsah není jednoznačně dán. Objevují se v něm zkušenosti japonských a později i amerických firem zaměřených na management kvality. Uznávaná je Corriganova definice²² TQM, jako "filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.". Základní rysy systému TQM - Total Quality Management jsou shrnuty v jeho samotném názvu. „Total“ značí celostní zaměření na všechny oblasti podniku a všech pracovníků, „duality“ vypovídá o hlavní roli jakosti nejen v oblasti produktů, ale i procesů a činností a „Management“ vyjadřuje, že se jedná o aktivně řízený proces z ohledu strategického, taktického i operativního.²³

TQM je tedy podniková strategie, která do centra všech činností podniku staví spokojenost zákazníků. Jejím cílem je zkvalitňování podniku pro zákazníky, vlastníky i zaměstnance. Spojuje v sobě pokles nákladů na odstranění následků chyb se zlepšením služeb zákazníkům. Přestože se jednotlivé koncepce TQM od sebe mohou lišit, ve všech najdeme tyto základní charakteristiky²⁴:

²² NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2002.

²³ VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2002.

²⁴ VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2002.

- orientace na zákazníka;
- úsilí o trvalé zlepšování;
- procesní přístup;
- leadership, zapojení všech pracovníků;
- sociální ohleduplnost, tzn. zájem na spokojenosti vlastních zaměstnanců, pozitivních vlivech na okolí podniku, apod.

Jak již bylo řečeno, pro koncepci TQM je nejdůležitějším článkem v organizaci zákazník. Vše musí být konáno k jeho naprosté spokojenosti. Můžeme rozlišit dva druhy zákazníků, externí a interní. Externí zákazníci jsou zákazníci vně firmy, kteří od nás nakupují naši finální výrobu, či naše služby. TQM říká, že jako zákazníci se vůči sobě chovají také jednotlivé vnitřní složky firmy, těm se říká interní zákazníci. Je důležité, aby si jednotlivá oddělení vytvořila mezi sebou vztahy zákazník - dodavatel, pak bude komunikace mezi nimi přesnější a jednodušší a případné nedostatky budou rychle vyřešeny. Schéma platí za podmínky, že každá činnost je procesem, který má svůj produkt, jehož příjemcem je zákazník, a svůj vstup pocházející od dodavatele. Systém úplného řízení kvality by byl slepý bez cílených kontrolních mechanismů. Pro neustálé zlepšování potřebuje každý mít zpětnou vazbu, aby věděl, co udělal špatně a v čem se ještě může zdokonalit. Kontrolní mechanismus také odhalí chybu v jejím zárodku a tak sníží náklady na její odstranění na minimum. Dále umožní posoudit kvalitu práce jednotlivých oddělení a pozitivně či negativně je hodnotit.²⁵

Společným znakem trvalého zlepšování v organizaci je příprava a realizace takového opatření, které bude pro danou oblast přínosné. Trvalé zlepšování nemusí být nutně směřováno do oblasti jakosti, často jde o aktivity, v jejichž důsledku dojde ke zlepšení hospodárnosti, zlepšení v oblasti bezpečnosti práce a životním prostředí apod. zlepšovací aktivity. Nejznámějším a snad i nejjednodušším postupem pro realizaci zlepšovacích opatření nápravného, preventivního či zdokonalovacího rázu je již zmiňovaný Demingův PDCA cyklus (viz. obrázek č. 5). Na postupu PDCA (plánuj, dělej, kontroluj, jednej) je kromě jednoduchosti cenné především zdůraznění nepřetržitosti daného cyklu kroků. Pro praktické použití je však potřeba tento postup konkretizovat podle potřeb daného podniku.²⁶

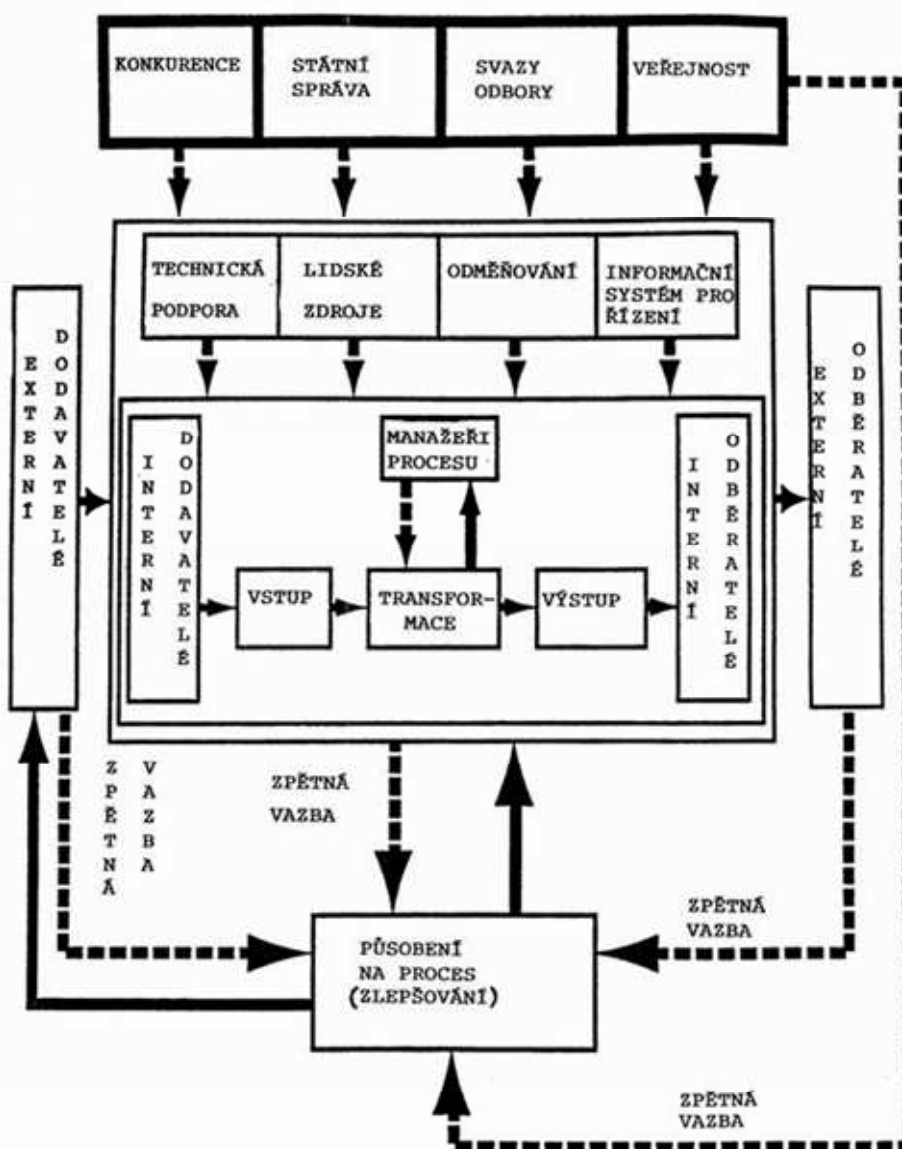
Procesní přístup, se kterým se setkáváme od osmdesátých let 20. století, přináší managementu možnost lépe pochopit a řídit děje v podniku. Pro správné využití tohoto přístupu, je třeba v organizaci identifikovat procesy včetně základních vztahů mezi nimi, poté je analyzovat a na základě poznání z analýzy procesy upravovat, působit na jejich stabilitu a trvalé zlepšování. Základní souvislosti procesního přístupu v rozšířeném pojetí včetně okolí naznačuje obrázek č. 6.

²⁵ NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2002.

²⁶ VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2002.

Obrázek č. 6:

Model rozšířeného procesu včetně okolí



Pramen: <http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/>

Za nejcennější kapitál organizace jsou považováni její pracovníci, vzdělaný a způsobilý zaměstnanec podporovaný neustálým výcvikem a vzděláváním je základem pro uskutečnění modelu učícího se podniku. Lidem je dána příležitost prokázat a využít své schopnosti ve prospěch organizace. Pro správné provádění zásad TQM je velmi důležitá také týmová práce. Díky práci v týmu si mohou zaměstnanci lépe rozdělit úkoly a jejich činnosti jsou tak efektivnější než kdyby pracovali každý sám. Je však třeba jmenovitě delegovat pravomoci a určit zodpovědné pracovníky a vedoucí týmu. Zásadní roli v koncepci TQM hraje tzv. leadership, neboli vůdčovství. Předpokládá se, že management organizace naznačí jasný směr, jímž se organizace bude ubírat, a se svými strategickými záměry seznámí všechny zaměstnance. Management musí být schopen nalézt správné způsoby, jak aktivizovat a iniciovat pracovníky organizace ve směru vytyčených cílů.²⁷

Ve srovnání klasického zabezpečení jakosti, které se rozvíjelo v průběhu 2. světové války, se systémem TQM je nejlépe vidět, co nového TQM přináší. Klasické zabezpečení jakosti se hlavně omezovalo na výrobní fázi produktu, prováděly se zkoušky ve výrobních místech, těžiště spočívalo

²⁷ VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2002.

hlavně na vývoji statistických metod. Organizační oddělení výrobní a zkušební činnosti vedlo pouze k stagnaci počtu závad a nevyvíjelo tlak na zlepšování.

Tabulka č. 3: Srovnání řízení jakosti v klasickém pojetí a TQM

	Klasické pojetí	TQM
Cíle podniku	Lepší výrobky Minimální výrobní náklady Optimální série	Lepší podnik Spokojení zákazníci Větší flexibilita
Základní orientace	Výrobek	Trh
Organizované zajištění jakosti	Silná oddělení pro jakost v továrnách	Jakost je součástí všech činností
Odpovědnost za jakost	Vedoucí kvalitář	Liniový vedoucí
Metoda zajištění jakosti	Zjišťování a vyhodnocování chyb Kontrola výrobků Kontrolor	Program nulového počtu chyb Kontrola procesů Sebekontrola

Pramen: <http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/>

Má-li být řízení jakosti úspěšné, musí na řízení jakosti podílet každé oddělení podniku. Pouze při účasti každého pracovníka na všech úrovních organizace, nevyjímaje vrcholové vedení, vedoucí oddělení i nejnižší podřízené, lze dosáhnout skutečně komplexního TQM. Navíc Total Quality Management neznamená, že každý usiluje o svoje vlastní řízení jakosti, ale že všichni pracují společně k dosažení společného cíle. Tento společný cíl je založen na zásadě, že jakost produktu je dána jeho výhodami pro uživatele a že výhoda pro zákazníka bude také výhodou pro podnik, kterému jde o dosažení maximálního zisku a další rozvoj.

4.1.1 Aplikace koncepce TQM v praxi

V praxi jsou principy TQM zaváděny s pomocí různých modelů. Jedním z nich je např. v Evropě uznávaný model EFQM Excellence, o kterém pojednává následující kapitola. Obecně však úspěch aplikace TQM závisí ve velké míře na postoji managementu, který se pro jeho zavedení rozhodl. Článek TQM: úspěch přichází shora²⁸ zveřejněný v časopise Moderní řízení upozorňuje na častá úskalí zavádění TQM do praxe právě v oblasti angažovanosti managementu. Výsledky studie uskutečněné mezi 150 německými podniky ukazují, že chování vrcholového managementu je zcela zásadním faktorem úspěchu. Častým problémem je nedostatek přesvědčení o užitečnosti TQM, neochota ke změnám nebo neschopnost týmové práce. Manažeři často nejsou schopni překonat vžité metody řízení a vytvořit tak vhodné prostředí pro implementaci TQM. Typickým problémem je také zajištění informovanosti pracovníků, která má vliv především na motivaci pracovníků. Informace by měly být sdělovány v nefiltrované podobě, což přispívá k důvěře mezi zaměstnanci a jejich pocitu spoluúčasti a pochopení. Studie zkoumala také nároky na odborné a sociální kompetence vedoucích pracovníků a ukázalo se, že sociální předpoklady jsou často podceňovány. Nedostatečná trpělivost, otevřenost a ochota pomoci se tak stává příčinou neúspěchu.

²⁸ MICHALIK, C. TQM: úspěch přichází shora. *Moderní řízení* [online]. 2003, Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-12455650-TQM-600000_d-05>

Nenaplněné očekávání může být v případě TQM zapříčiněno také scestnou motivací k zavedení této koncepce. Vedle podniků, které se pro ni po dlouhé úvaze a studiu rozhodnou s upřímně míněnou snahou zdokonalit podnikové řízení, existují případy, kdy podnik podlehně snaze napodobovat druhé nebo zvýšit svou prestiž zavedením moderní koncepce řízení. Faktorem poptávky po módních trendech řízení je mnohdy snaha vzbudit zdání změn nebo potřeba najít rychlá řešení komplikovaných problémů.²⁹

4.2 EFQM Excellence Model

Evropa se v posledních letech nejvíce přiklání k modelu EFQM Excellence Model, který v roce 1992 vytvořila Evropská nadace pro řízení jakosti (EFQM). Tento model vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků může organizace dosáhnout pouze za podmínky spokojenosti externích zákazníků, vlastních zaměstnanců a při respektování svého okolí. Model EFQM Excellence byl v roce 1992 představen jako základna pro hodnocení účastníků soutěže o Evropskou cenu pro kvalitu³⁰. Od té doby se z něj stal nejpoužívanější nástroj svého druhu na evropském kontinentě a pracuje s ním většina národních a regionálních ocenění za kvalitu. Kromě toho je ale měření efektivity pomocí modelu EFQM Excellence často využíváno jako praktický nástroj pro sebehodnocení organizace³¹. Managementu podniku tak dostává praktickou možnost zjistit, zda se organizace vyvíjí správným směrem, kde je největší prostor pro další zlepšení a podněcuje hledání vhodných řešení. Je těžké přesně říci, kolik organizací v současné době s tímto modelem pracuje, ale Evropská nadace pro kvalitu odhaduje, že jich je kolem 20 tisíc.

Model EFQM je založen na tom, že hodnocené organizace nevnucuje jeden konkrétní způsob fungování. Jde spíše o možnost posouzení, zda organizace dosahuje stálého zlepšování v následujících oblastech³²:

- Orientace na dosahování výsledků
- Orientace na zákazníka
- Jasná strategie a vedení
- Procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti
- Rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců
- Zavádění inovací a zlepšování
- Rozvoj vztahů s partnery
- Odpovědný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, partnerům i širší společnosti.

EFQM Excellence Model se zaměřuje na devět oblastí činnosti organizace³³, neboli 9 hlavních kritérií, z nichž každé se dělí na dalších 32 subkritérií. Prvních pět kritérií vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. Logika i vzájemné vazby modelu je jednoduchá, předpokládá se, že dlouhodobě vynikajících výsledků podnik může dosahovat za předpokladu, že bude úspěšný v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků i zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání okolím. První kritérium v modelu zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (Kritérium 1: Vedení). Manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (Kritérium 2: Politika a strategie), zajišťují

²⁹ URBAN, J. Zdokonalování řízení s sebou často nese i velká úskalí. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-16310670-ISO-600000_d-5d>

³⁰ Na principu EFQM Excellence modelu je postaveno také udělování českého ekvivalentu této ceny, Ceny České republiky za jakost, která má tradici již od roku 1995, kdy ji začalo provozovat a zabezpečovat Sdružení pro Cenu ČR za jakost se sídlem v Praze

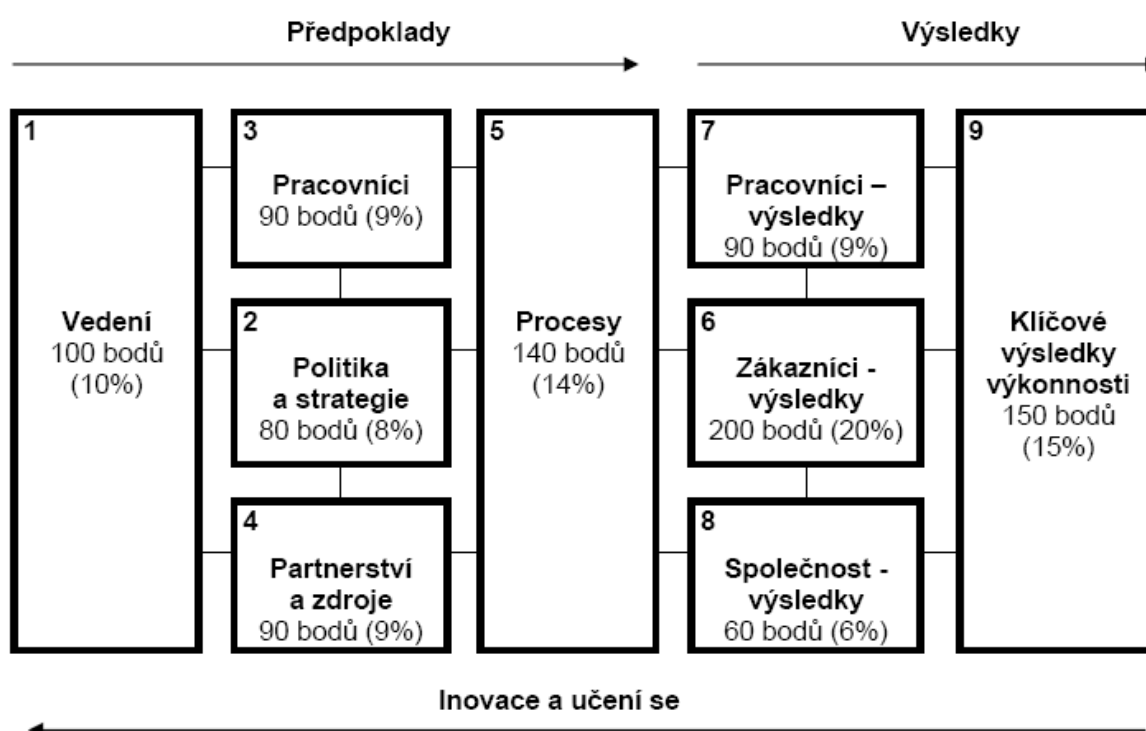
³¹ NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2002.

³² Dostupné na WWW: <<http://www.logicacmg.cz/articles/mereni-vykonnosti>>

³³ HNÁTEK, J. Česká společnost pro jakost – partner EFQM. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13590350-EFQM-600000_d-db>

finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4: Partnerství a zdroje) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3: Pracovníci), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé organizace (Kritérium 5: Procesy). Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritérium 6: Zákazníci výsledky), jemuž model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7: Pracovníci výsledky) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (Kritérium 8: Společnosti výsledky). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti). Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností. Jednotlivé prvky modelu jsou ohodnoceny procentními údaji, které vyjadřují závažnost jednotlivých kritérií, přičemž je zachována procentní rovnováha mezi nástroji a prostředky na jedné straně a výsledky na straně druhé, v součtu jsou tedy v poměru 50:50.

Obrázek č. 7: EFQM Excellence Model



Pramen: <http://www.scj-cr.cz/p.php?p=cena-za-jakost>

Model Excellence EFQM je nástroj, který pomáhá firmám zvyšovat kvalitu produktů i samotné organizace a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Česká společnost pro jakost ve svých materiálech³⁴ upozorňuje, že zavádění tohoto modelu je „běh na delší trať“, výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za několik let. Přitom jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority, záleží na jeho vrcholovém managementu a souvisí s vizí, posláním a strategií organizace.

Model představuje jakýsi ideál neboli cestu k dosažení excelence ve všech činnostech firmy a tedy i jejích produktů. Na rozdíl od norem ISO řady 9000, které se zaměřují na spokojenost zákazníků je to komplexní přístup³⁵. Bere v úvahu společnost obklopující firmu a další zainteresované strany, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd. Dalším konceptem, který není zahrnut v ISO normách, je sociální odpovědnost firmy. Zjednodušeně řečeno jde o etický přístup, o etiku podnikání.

³⁴ Dostupné na WWW: <http://www.csq.cz/cz/model_excellence_odkaz3.asp>

³⁵ Dostupné na WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/>>

To znamená, že organizace je vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědná. Uvažuje o sociální odpovědnosti a ekologické udržitelnosti jak nyní, tak pro budoucnost a aktivně ji podporuje. To má za následek rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků a zvýšenou důvěru zainteresovaných stran. Nenadál³⁶ naznačuje, že tento model lze chápat jako nadstavbu systému ISO, jako pomůcku pro další rozvoj systému jakosti tam, kde se firma už plně vyrovnala s požadavky norem ISO řady 9000.

4.2.1 Aplikace Modelu Excellence EFQM v praxi

EFQM Excellence Model je, jak bylo řečeno, ideálním nástrojem pro sebehodnocení. Každá firma, která se pro tento nástroj rozhodne, musí z řad svých zaměstnanců vybrat a vyškolit několik hodnotitelů. Jejich úkolem je každoročně podle podrobných kritérií popsat a ohodnotit jim svěřený úsek. Analýza jednotlivých zpráv hodnotitelů je podkladem pro vypracování celofiremní zprávy a následně pro sestavení celofiremního akčního plánu, v němž se určí priority a způsob jejich řešení. Výběr oblastí pro zlepšování závisí na managementu a souvisí s vizí společnosti a s její strategií. Časovou souslednost projektů akčního plánu určuje také vrcholový management společnosti s ohledem na disponibilní zdroje a jiné okolnosti. Tento model umožňuje při každoročním sebehodnocení srovnávat, čeho organizace za daný rok dosáhla, a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Získá-li firma v sebehodnocení z maxima tisíce bodů polovinu, je řízena velmi dobře. Nejlépe hodnocené evropské firmy se dostávají až k 800 bodům.³⁷

Podstata modelu je jednoduchá, jeho aplikace je však dosti náročná. Management musí pochopit jeho zákonitosti a pracovat s ním trvale a dlouhodobě. Podniky mohou být také odrazeny skutečností, že na rozdíl např. od koncepce ISO 9000 lze Model Excellence EFQM využít pouze pro interní potřebu sebehodnocení, aniž by se společnost mohla ucházet o certifikát. Úspěch v soutěži o Národní cenu České republiky za jakost nebo dokonce Evropskou cenu za jakost je dosažitelný pouze u opravdu špičkových podniků, které model aplikují v plném rozsahu po dobu minimálně tří let a vykazují trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech. Pro zařazení do soutěže o Cenu České republiky pro jakost podléhá sebehodnotící zpráva zhodnocení externích odborníků vyškolených EFQM v Bruselu. Česká republika v aplikaci tohoto modelu ve srovnání s ostatními zeměmi střední a východní Evropy zaostává. Vzorem se nám může stát např. Maďarsko, které má dokonce svého vítěze Evropské ceny za jakost.

Mezi podniky, jež uspěly v soutěži o Národní cenu České republiky za jakost³⁸, můžeme pro zajímavost jmenovat např. vítěze z roku 2005, společnost TNT Express Worldwide, spol. s r.o., specialistu na přepravu, logistiku a poštovní služby. V předchozím ročníku byly úspěšní dva konkurenční mobilní operátoři působící na českém trhu, Eurotel Praha, spol. s r.o. a T-Mobile Czech republic, a.s. Jako další držitele Národní ceny ČR za jakost z předchozích let můžeme zmínit např. společnosti Hewlett – Packard, s.r.o., Stavmont, spol. s r.o., Kroměříž, Třinecké železářny a.s., Třinec nebo společnost IBM Česká republika, spol. s r.o., Praha.

4.3 Kaizen

Japonské slovo Kaizen³⁹ lze přeložit jako neustálé zlepšování. „Kai“ v japonštině znamená „změnu“ a „zen“ přeložíme do češtiny jako „lépe“. V koncepci Kaizen jde o filosofii managementu spočívající v stálých malých zlepšeních, za která jsou zodpovědní všichni pracovníci podniku. Důraz je kladen na kontrolu kvality a zlepšování. Kaizen je tak svou základní charakteristikou plynulého pozvolného zlepšování jakýmsi protikladem jiné moderní koncepce orientované na zvyšování výkonnosti podniku, tzv. reengineeringu, který zlepšení prosazuje pomocí velkých radikálních změn.

³⁶ Dostupné na WWW: <<http://spbi.hgf.vsb.cz/html/clan26.htm#2>>

³⁷ Dostupné na WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/>>

³⁸ Dostupný na WWW: <<http://www.scj-cr.cz/p.php?p=cena-za-jakost>>

³⁹ NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2002.

Pojem Kaizen integruje velké množství metod a principů do překrývající se kultury a filozofie stálého a plynulého zlepšování. Mezi charakteristické pilíře koncepce Kaizen patří např. systém Kanban, Just-in-Time management, kroužky jakosti, orientace na zákazníka, automatizace procesů, metoda nulových vad apod. Filozofie Kaizen byla v pozadí velkých úspěchů japonské automobilky Toyota a vedla také ke změně v nazírání na kvalitu a úroveň japonských výrobků po druhé světové válce.

V systému⁴⁰ hrají velkou roli vrcholoví manažeři, kteří chodí povinně na výrobní linky a snaží se od dělníků čerpat nové nápady. Výsledkem je tvořivá inovace, neustálé zdokonalování napříč všemi úseky, od vývoje přes výrobu až po prodej. Japonské firmy si vytvořily propracované systémy motivace pro všechny zaměstnance bez rozdílu funkce, kvalifikace a postavení ve firmě. Kdo přinese zlepšovací návrh, který bude později zaveden do praxe, získává finanční ohodnocení, mimořádnou dovolenou apod. Vychází se z předpokladu, že je přirozené, když lidé navrhnou určité změny na jejich pracovištích, pokud jsou nespokojeni s jejich současnými podmínkami.

4.3.1 Aplikace koncepce Kaizen v praxi

Tento přístup přišel do České republiky nejen s japonskými investory, někdy s anglických názvem používaným především v USA (Continuous Improvement), nebo pod německým jménem KVP (Kontinuierlicher Verbesserung). Systém využívají nebo jeho prvky zavádějí především firmy z automobilového průmyslu – například Škoda Auto a.s. Uplatnění ale má i v dalších odvětvích. Nenadál⁴¹ upozorňuje, že k realizaci Kaizen může podnik dospět pouze za předpokladu, že v něm funguje maximální důvěra na základě tvůrčí týmové práce. V organizaci se musí zažít přirozená kooperace mezi zaměstnanci, spolupráce, komunikace a seznámení zaměstnanců se všemi cíli a úkoly podniku. Toho lze dosáhnout pouze pokud se v celém podniku na všech úrovních naprosto otevřeně komunikuje a funguje plná informovanost mezi všemi články firemní hierarchie. Implementace Kaizen je tedy náročná nikoli z důvodu obtížného zavádění nových technik, ale spíše z titulu náročných požadavků na firemní kulturu, na samotný zájem a aktivní spoluúčast zaměstnanců na procesu neustálého zlepšování, která se často od výše zmíněného ideálu dosti vzdaluje. V České republice se Kaizen tedy právě z těchto důvodů neseťkává s přílišným úspěchem při zavádění v praxi.

4.4 Six Sigma

Metoda Six Sigma je velmi rozšířená především v USA. Tato podnikatelská strategie organizacím umožňuje prudce zlepšit jejich úroveň pomocí plánování a monitorování každodenních podnikatelských aktivit způsobem, který minimalizuje výskyt neshod a potřebné zdroje a zvyšuje spokojenost zákazníka. Pod pojmem Six Sigma⁴², který je synonymem tzv. bezvadné jakosti, se skrývá účinný nástroj řízení výroby, umožňující výrazné zvýšení kvality a snížení nákladů. Je to metoda, která se stala základem úspěchu řady známých firem (Motorola, General Electric aj.). Koncepce Six Sigma se orientuje zejména na prevenci neshod, zkrácení průběžné doby a úsporu nákladů.

Metoda je založena⁴³ na kombinaci ustálených technik statistického řízení jakosti, jednoduchých i pokročilých metod analýzy dat a systematické ho tréninku všech osob v organizaci. Koncepce Six Sigma vychází z poznání, že každý proces má proměnlivý výstup. Reálné výsledky se v praxi zpravidla odlišují od naplánovaných veličin, tuto proměnlivost bereme jako normální neodvratnou věc. Podle této koncepce je však nutné, aby proměnlivost byla menší, než jsou meze očekávání zákazníka, neboli toleranční meze (to co zákazník toleruje). Univerzálním měřítkem proměnlivosti procesu je směrodatná odchylka, značená řeckým písmenem sigma. Úroveň sigma se dá vypočítat

⁴⁰ Dostupné na WWW: <<http://www.logio.cz/weblog/?p=21>>

⁴¹ NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2002.

⁴² BRIŠ, P. *Management kvality*. 2005.

⁴³ Dostupné na WWW: <<http://www.pqm.cz/6sigma.htm>>

z počtu chyb na milion příležitostí. Úroveň kvality šest sigma ve výrobě odpovídá asi 3,4 vadným kusům z milionu vyrobených.

4.4.1 Aplikace koncepce Six Sigma v praxi

Aplikace této metody je tím obtížnější, čím více se přibližujeme od výroby ke službám. U nevýrobních procesů totiž naráží na nedostatky metodického rázu. Pro podniky služeb tedy tato koncepce není příliš vhodná. Nicméně mnohé výrobní podniky v České republice tuto koncepci aplikují. Často jde o společnosti provázané se zahraničními subjekty, jež jsou původním iniciátorem zavedení této koncepce v rámci celého seskupení. Příkladem je brněnská pobočka nadnárodní korporace Honeywell.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.

5.1 Historie a současnost společnosti SkyNet, a.s.

Společnost SkyNet, a.s. byla v roce 1994 založena třemi spolužáky z Masarykovy univerzity v Brně jako jedna z prvních internetových společností v České republice. Původně vznikla jako společnost s ručením omezeným, v roce 1997 došlo k převodu právní formy na akciovou společnost. **Hlavním předmětem podnikatelské činnosti** společnosti je:

- poskytování telekomunikačních služeb;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- poskytování software;
- školení v oblasti výpočetní techniky.

Tyto činnosti společnost provozuje na základě živnostenských listů, současně je držitelem koncesní listiny na poskytování telekomunikačních služeb. Podle odvětvové klasifikace podnikatelských činností OKEČ spadá hlavní činnost společnosti SkyNet, a.s. do sekce 64.2, Telekomunikace.

Od konce roku 2000 byla společnost vlastněna nizozemskou společností Slovanet B. V., jejíž hlavními akcionáři byly fondy Advent International, ECM, FondElec a GenesisCapital. V prosinci roku 2005 se **jediným akcionářem** stala společnost Tinezo Investments B.V., člen investiční skupiny ECM.

V průběhu let 1999-2006, v rámci plánu regionálních expanzí, uskutečnila společnost několik **akvizic s lokálními internetovými providery**. V roce 2000 koupila společnosti Bohemia.Net, Kopretina s.r.o., OKnet, s.r.o. a slovenskou ViaPVT a začala úspěšně expandovat po celé České republice i na Slovensko. V témže roce bylo zřízeno významné zastoupení společnosti v Praze. V dalších letech proběhly fúze dalších společností z oboru, poslední z nich, fúze společnosti Brunet, s.r.o. byla dovršena v listopadu roku 2005. Fúze a akvizice jsou v telekomunikačním odvětví častým jevem. Silnější společnosti tak odkupem menších konkurentů rozšiřují své portfolio zákazníků a skokově tak zvyšují tak svůj tržní podíl. Stejně tak, jako SkyNet, a.s. vyhledává příležitosti k odkupu regionálních poskytovatelů internetu nebo jiných příbuzných služeb, on se stává předmětem zájmu silných internetových providerů působících na českém trhu s telekomunikacemi.

Po roce 2000 SkyNet, a.s. výrazně **rozšířil své portfolio služeb**, zahájil nabídku pevného připojení a poskytování virtuálních privátních sítí. V roce 2002 společnost získala licenci na poskytování veřejných telefonních služeb prostřednictvím veřejné pevné telekomunikační sítě a o rok později získala statut registrátora doménových jmen .cz. V roce 2003 SkyNet, a.s. jako jeden z prvních přišel s nabídkou vysokorychlostního internetu, založenou na technologii ADSL. Společnost se v témže roce stala výhradním distributorem bezpečnostních produktů společnosti Secure Computing pro Českou a

Slovenskou republiku, čímž se odstartoval úspěšný rozvoj úseku bezpečnosti. Společnost SkyNet, a.s. byla v souvislosti s poskytováním systémů zabezpečení dat a souvisejících služeb povinna zajistit si bezpečnostní prověrku Národního bezpečnostního úřadu a díky ní je, ve smyslu zákona č. 148/1998 Sb. o ochraně utajovaných skutečností, držitelem potvrzení, že se může seznamovat s utajovanými skutečnostmi včetně stupně „vyhrazené“.

5.2 Ekonomické ukazatele

Následující tabulka znázorňuje vývoj základních ekonomických ukazatelů ve společnosti SkyNet, a.s. v letech 1998 až 2004, spolu s odhadem pro rok 2005. Údaje z tabulky jsou interpretovány níže.

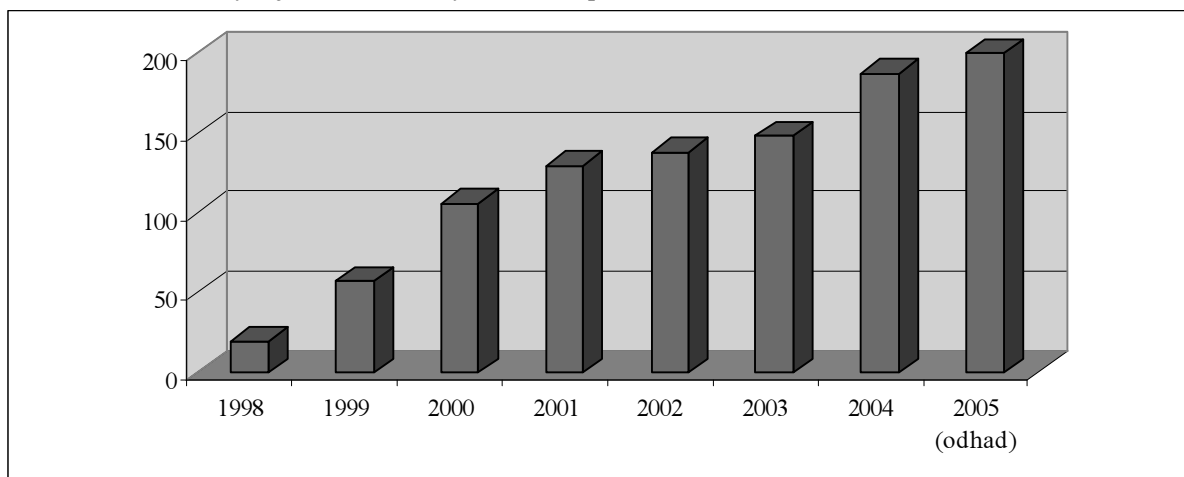
Tabulka č. 4: Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 1998 - 2005

EKONOMICKÝ UKAZATEL	OBDOBÍ							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (odhad)
Konsolidované tržby z provozní činnosti (mil. Kč)	19,6	57,3	105,7	130,2	138,5	148,7	187,9	200,0
Celková aktiva (mil. Kč)	15,6	45,0	191,6	211,4	151,8	111,9	118,3	106,7
Dlouhodobý majetek (mil. Kč)	10,0	31,0	141,7	166,8	92,6	54,1	49,6	52,6
Vlastní kapitál (mil. Kč)	0,1	-4,0	-23,0	134,8	83,2	80,0	70,5	61,8
Základní kapitál (mil. Kč)	3,1	23,1	50,2	180,0	180,0	180,0	74,7	74,7
Počet zaměstnanců	9	15	43	53	58	66	80	78

Pramen: Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.

Ukazatel konsolidovaných **tržeb** z provozní činnosti vykazuje v průběhu minulých let nárůst, jak naznačuje graf č. 5. Při srovnání s tempa růstu výnosů s tempem růstu nákladů bychom však dospěli k zjištění, že společnost se po většinu let dostala do ztráty. V roce 2004 společnost vykázala ztrátu 11,1 milionů Kč. Ztráta je dle mínění finanční manažerky způsobena neustálým tlakem na snižování obchodních marží a vysokým tempem růstu nákladů. Společnost SkyNet, a.s. investuje především do budování sítě pro poskytování telekomunikačních služeb a do moderních softwarových a hardwarových produktů.

Graf č. 5: Vývoj konsolidovaných tržeb z provozní činnosti v letech 1998 až 2005



Pramen: interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.

Výrazný nárůst dlouhodobého **majetku** v letech 2000 a 2001 byl způsoben především výše zmíněnými fúzemi společností Sineco, s.r.o., Laudex, a.s., OKnet s.r.o. a jiných. Další nárůst hodnoty majetku se očekává v roce 2006, jelikož účetní jednotka snížila hranici evidence dlouhodobého hmotného majetku na 5 tis. Kč. Vzhledem k zaměření hlavní činnosti podniku na poskytování služeb je podíl zásob na oběžném majetku nízký, mnohem větší měrou se zde podílejí pohledávky z obchodních vztahů.

Podíl vlastního **kapitálu** k celkovým aktivům se v uplynulých letech pohyboval kolem hodnoty 60%, což svědčí o podnikání s nižším rizikem úpadku, ovšem nižšími zisky pro vlastníky. Z rozhodnutí jediného akcionáře byl v roce 2004 snížen **základní kapitál** o celkovou částku 105 300 tis. Kč, z toho bylo 96 748 tis. Kč použito na úhradu ztráty, 4 404 tis. Kč na tvorbu ostatních kapitálových fondů a 4 148 tis. Kč na výplatu akcionářům. Snížení základního kapitálu bylo provedeno snížením jmenovité hodnoty všech akcií. Akcie jsou v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné.

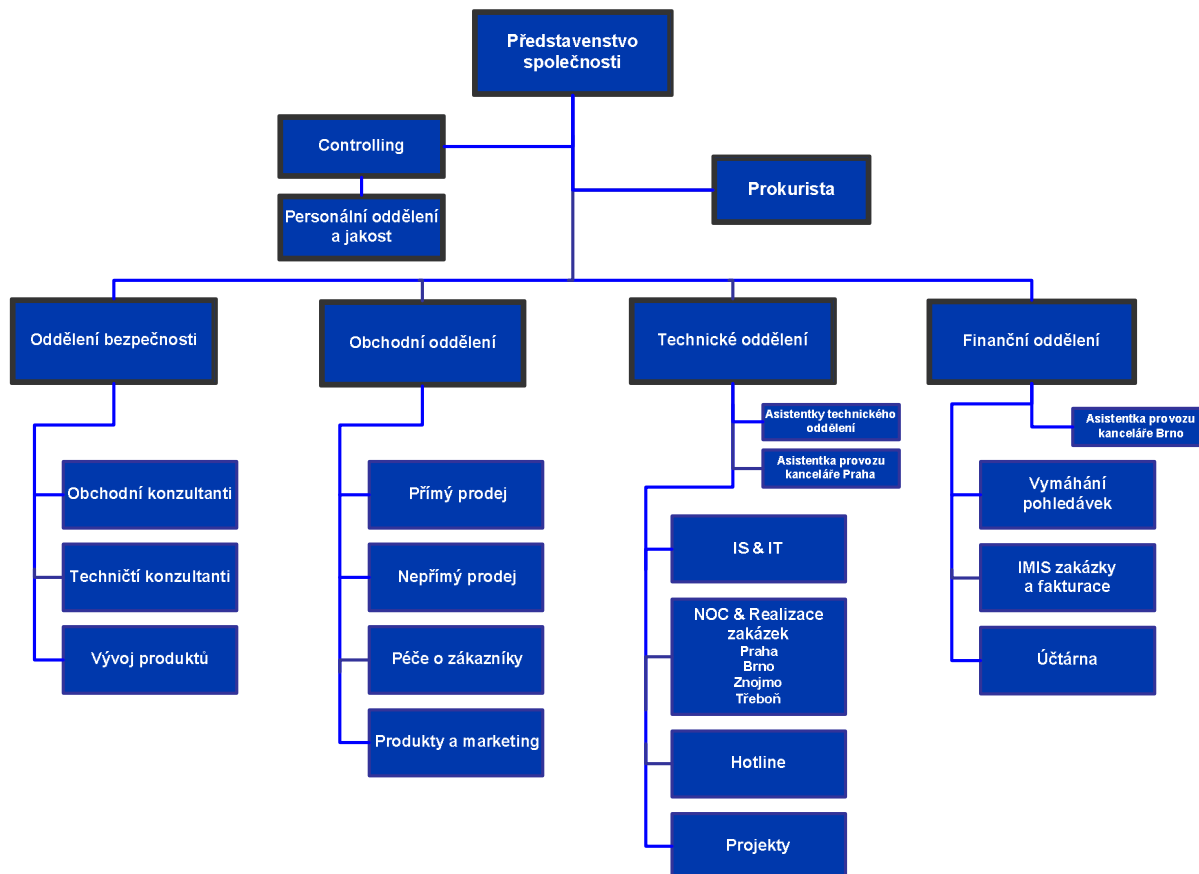
Vývoj počtu **zaměstnanců** měl v průběhu uplynulých let jednoznačně rostoucí trend, v současnosti se tento trend zastavil a stav zaměstnanecké základy stagnuje kolem hladiny 80 zaměstnanců. Ve společnosti SkyNet, a.s. je dosti výrazným prvkem vysoká fluktuace pracovníků, která je podle slov personální manažerky ovlivněna častými organizačními změnami, které v některých odděleních působí dosti demotivačně a věkovou strukturou zaměstnanců, kde převažují mladí lidé s větším sklonem měnit zaměstnání. Průměrný věk pracovníků ke konci roku 2005 činil 31 let, celých 75% pracovníků se k tomuto datu pohybovalo ve věkové skupině od 26 do 35 let. Svůj vliv na fluktuaci má také charakter pracovní náplně velké části zaměstnanců, výkyvy se projevují především v obchodním oddělení a v oblasti péče o zákazníky, což je běžným jevem ve většině podobných firem. Z hlediska kvalifikační struktury převažuje u zaměstnanců středoškolské vzdělání (72%), téměř třetina zaměstnanců má vysokoškolský titul a řada pracovníků o něj v současnosti usiluje formou dálkového studia na různých vysokých školách.

5.3 Organizační struktura

Organizační struktura prošla v uplynulém roce mnohými proměnami. Vyvolala to řada organizačních změn, spojených např. s rozvojem oblasti bezpečnosti, který se vyčlenila v samostatné oddělení, nebo naopak zařazením oddělení marketingu pod produktovou sekci a posléze přesun celého tohoto seskupení pod obchodní úsek. Důvodem pro nutné změny byl také odchod generálního ředitele, zakladatele společnosti, jehož pozice byla nahrazena novým předsedou představenstva společnosti. Ten byl dosazen novým akcionářem, jež společnost převzal v prosinci roku 2005. Organizační změny byly vedeny také snahou o postupné zeštíhlování řízení, který bylo vzhledem k velikosti podniku

nepřiměřeně rozvětvené. Současná organizační struktura je po poslední změně ze dne 1. 4. 2006 nastavena optimálně vzhledem k seskupení funkcí podniku a skutečných odpovědností a předpokládá se ustálení její podoby na delší období.

Obrázek č. 8: Organizační schéma společnosti SkyNet, a.s. ke dni 1. 4. 2006



Pramen: Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.

Specifikem organizační struktury společnosti SkyNet, a.s. je její roztržitost z geografického hlediska. Společnost má šest poboček, čímž je vnitřní organizace samozřejmě ovlivněna. Centrála společnosti sídlí v Brně, druhou stěžejní pobočkou je Praha a další zastoupení jsou umístěny ve Znojmě, v Třeboni, v Chebu a v Ostravě. Několik poboček bylo v průběhu roku 2005 v rámci zefektivnění a úspory nákladů zrušeno, šlo např. o zastoupení v Trutnově, v Českých Budějovicích a v Pardubicích.

Statutární orgány společnosti

Na vrcholu organizačního schématu společnosti stojí Představenstvo společnosti v čele se svým předsedou. V kompetenci předsedy představenstva je jmenování a odvolávání vedoucích pracovníků, podepisování manažerských a pracovních smluv, schvalování projektů a organizačních změn, atd. Představenstvo i dozorčí rada společnosti jsou z naprosté většiny složeny z osob z vnějšku společnosti, na tyto pozice byly dosazeny jediným akcionářem, společností Tinezo Investments B.V. Orgány akciové společnosti jsou také dozorčí rada, valná hromada a prokurista, kterým je jeden z členů managementu společnosti. Top management společnosti je složen z prokuristy a vedoucích čtyř stěžejních oddělení a je přímo podřízen předsedovi představenstva.

Oddělení bezpečnosti

Oddělení bezpečnosti bylo před několika měsíci vyčleněno z obchodního úseku a pomalu se od té doby rozrůstá. K datu 1.4. 2006 je složeno ze 7 zaměstnanců, z nichž většina pracuje na brněnské centrále společnosti. S ohledem na charakter produktů je oddělení rozděleno na obchodní a technickou sekci, které ve vzájemné spolupráci pracují na poskytování softwarových a hardwarových bezpečnostních produktů zákazníkům. Úkolem vedoucího oddělení bezpečnosti je mimo jiné také sledování příležitostí na trhu a vývoj nových produktů.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení je po technickém co do počtu zaměstnanců druhým nejvýznamnějším úsekem společnosti SkyNet, a.s. Oddělení je dále členěno na několik útvarů zajišťujících přímý prodej, nepřímý prodej, péči o zákazníky a aktivity spojené s produkty a marketingem. Sekce přímého prodeje je v současnosti devítičlenná a její pracovníci jsou pochopitelně rozmístěni po všech pobočkách společnosti, jejich úkolem je aktivní oslovování potenciálních zákazníků a péče o významné stávající klienty. Nepřímý prodej zprostředkovává prostřednictvím uzavírání smluv s externími partnery zástupce ve znojemské pobočce. Péče o zákazníky je uskutečňována specializovanými pracovišti Customer Care v Brně a Praze a zjišťuje ji prozatím celkem pět pracovníků, které jsou k dispozici stávajícím klientům při řešení problémů všeho druhu, komunikace probíhá z velké části po telefonu. V působnosti oddělení Produkty a marketing je produktový management a analýza, marketingová koordinace a spadá sem také úzká spolupráce s externím webmasterem.

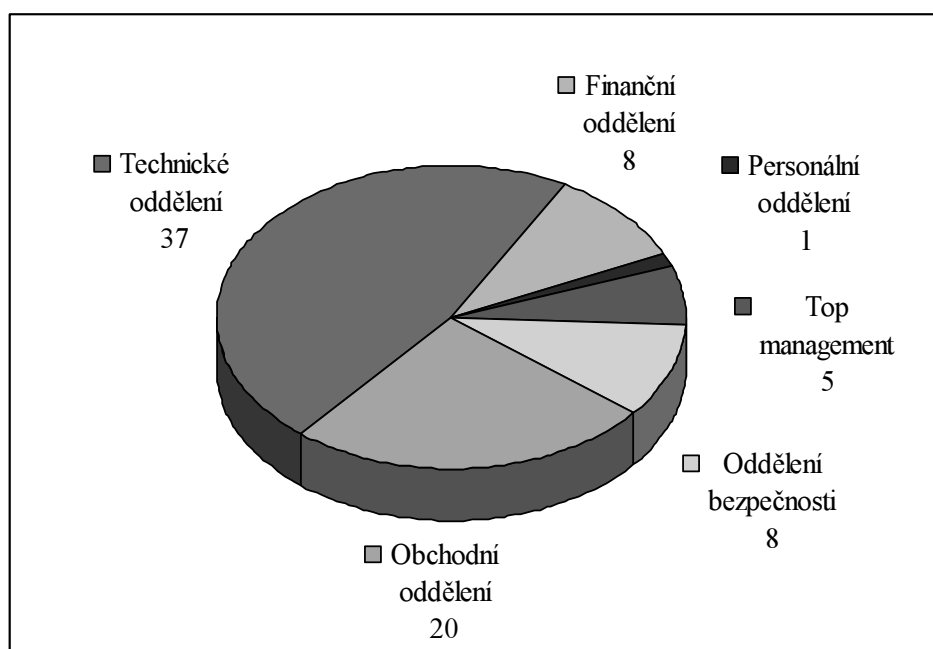
Technické oddělení

Největší počet zaměstnanců je soustředěn v technické oblasti podniku, vnitřní členění útvaru je tedy dosti složité. Stěžejní oblastí je NOC a Realizace zakázek, která má své zastoupení ve všech pobočkách společnosti, z nich každá má svého technického manažera. Tento útvar úzce spolupracuje s obchodním oddělením, jelikož uvádí do provozu jím nasmlouvané služby a produkty. Důležitým oddělením společnosti je také linka technické podpory (hotline), jejíž sídlo je z ekonomických důvodů situováno na pobočce ve Znojmě. Její pracovníci v nepřetržitém 24 hodinovém provozu poskytují okamžitou technickou radu a pomoc zákazníkům z celé republiky. Méně početnými, ovšem zásadními útvary jsou oddělení Projekty, specializované na řešení nestandardních poptávek, a oddělení IS a IT zabezpečující administraci interních systémů a programování.

Finanční oddělení

Finanční oddělení se sídlící v brněnské pobočce zabezpečuje vedení firemního účetnictví, správu a vymáhání pohledávek, fakturaci a jiné aktivity spojené s ekonomickým řízením v organizaci. Manažerka finančního oddělení současně zajišťuje controlling, který mají odhalit finanční stránku různých činností či oddělení podle aktuálních potřeb managementu či představenstva společnosti. Pod oblast Controllingu je zařazena funkce **personálního manažera** a **manažera jakosti** v současnosti zastoupené jednou osobou.

Graf č. 6: Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích společnosti SkyNet, a.s.



Pramen: Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.

5.4 Produkty společnosti SkyNet, a.s.

Po svém dvanáctiletém působení se společnost SkyNet, a.s. řadí k nejvýznamnějším alternativním operátorům poskytujícím internetová, hlasová, datová a bezpečnostní řešení pro ochranu sítí a dat. Nabídka služeb se v průběhu let neustále rozšiřovala v souvislosti s pokrokem v oblasti bezpečnostních a telekomunikačních služeb. V současnosti SkyNet, a.s. nabízí svým klientům, domácím uživatelům, malým, středním i velkým firmám, široký sortiment komplexních služeb:

Internetové služby

Společnost SkyNet poskytuje komplexní služby související s využíváním sítí internet, včetně poskytování domén. Produkt Leased Line funguje na principu pevného připojení pomocí digitálního datového okruhu, které garantuje přenosovou rychlost a neomezené stahování dat včetně zajištění bezpečnosti těchto dat. V současnosti rozšiřujícím se produktem je tzv. Wireless Line, což je připojení pomocí bezdrátových technologií. Vytáčené připojení pomocí pevné linky je ve variantě EuroISDN určeno především pro firmy a druhý produkt nazývaný analogová linka je využíván především menšími odběrateli. Stěžejním produktem společnosti je ADSL připojení fungující pomocí modemu nainstalovaného do počítače, které nabízí množství variant a možností a je určeno jak domácnostem tak firmám. K internetovým službám se váže také Sky Internet Server, softwarový produkt pro správu a zabezpečení přístupu firemní počítačové sítě klienta k internetu. V rámci produktu Sky Domain společnost SkyNet, a.s. nabízí také veškeré služby související s registrací a údržbou doménových jmen včetně jejich vedení a to konkrétně pro národní doménu .cz

Hlasové služby

Společnost SkyNet nabízí hlasové služby ve dvou produktových řadách. Jednu z nich tvoří produkty nazvané SkyTel a SkyTel Direct, což je služba určená především firmám, která je poskytována pomocí přímého nebo nepřímého přístupu. Hlasové služby lze využít pro spojení prakticky do celého světa, princip spočívá v automatickém směrování hovorů do sítě SkyNet nebo do sítě smluvního partnera,

odkud jsou doručeny na cílové místo. Druhou variantou je produkt SkyFon, který zajišťuje levnější volání z pevné linky na základě technologie virtuální privátní sítě VPN.

Datové služby

Datové služby jsou zastoupené produktem Sky IP VPN, virtuální privátní síť umožňuje propojení sítí v různých lokacích se zaručením rychlosti přenosu dat a zajištěním bezpečnosti těchto přenášených dat.

Bezpečnostní produkty

Bezpečnostní produkty představují velmi obsáhlou oblast služeb a produktů, které jsou často kombinovány a propojovány. Vzhledem k technologické složitosti uvádím pouze výčet těchto produktů. Jde o firewall, bezpečnostní řešení pomocí VPN, antivir, antispam, autorizace a autentizace, bezpečnost pracovních stanic jako komplexní řešení, bezpečnostní analýzy sítí.

6 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ PRŮBĚHU CERTIFIKACE ISO 9001:2000 VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.

V aplikační části této práce bych ráda zhodnotila stav systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. čerstvě po absolvování certifikačního auditu a úspěšné certifikaci dle normy ISO 9001:2000 a navrhla jeho možné nasměrování do budoucna. Mým záměrem není polemizovat nad formálním splněním podmínek stanovených pro certifikaci, které ostatně potvrdil nedávný audit, ale kriticky zhodnotit situaci v oblasti řízení jakosti ve společnosti SkyNet, a.s., s cílem odhalit možné rezervy a příležitosti k zdokonalení a dalšímu rozvoji řízení jakosti v podniku.

Společnost se pro podstoupení certifikace rozhodla v období května roku 2005 a termín splnění certifikace byl předběžně stanoven na konec roku 2005. Tento termín sice nebyl dodržen, nicméně organizace dne 7. 2. 2006 získala Certifikát potvrzující shodu systému managementu jakosti v organizaci s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2000. Ráda bych v této části charakterizovala souvislosti potřebných kroků v kontextu zavádění systému managementu jakosti, čímž chci vyvodit jejich vliv na nastavení současné podoby SMJ. Tato analýza mi poslouží k odhalení základních rysů systému řízení jakosti v daném podniku, naznačí jeho silné a slabé stránky a případně odhalí možnosti jeho dalšího rozvoje.

6.1 Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO ve společnosti SkyNet, a.s.

Důležitým faktorem budoucí podoby systému řízení jakosti je samotná **motivace** k jeho zavedení ze strany managementu dané organizace. Teorie nabízí řadu možných přínosů zavedení systému managementu jakosti, mezi nimi můžeme zopakovat optimalizaci procesního řízení, neustálé zlepšování, úspory na straně nákladů, nárůst produktivity, apod. V případě společnosti SkyNet, a.s. však za rozhodnutím pro zavedení SMJ a podstoupení certifikačního procesu stály jiné, pragmatičtější důvody.

Současným trendem v obchodním styku je **požadovat od dodavatelů certifikát systému jakosti** podle příslušné normy v zájmu upevnění partnerského vztahu důvěry. V České republice je největší zájem jednoznačně o certifikaci podle norem ISO 9001:2000. Ostatní koncepce řízení jakosti nemají v povědomí českých firem zdaleka takovou váhu jako ISO. Společnost SkyNet, a.s. se v minulosti stále častěji setkávala se zájmem odběratelů o stav řízení jakosti a ukazoval se jejich příklon k certifikovaným dodavatelům. Tento trend je podpořen mimo jiné tím, že odběratel, který je sám zapojen do koncepce ISO 9001:2000, v souladu s jejími požadavky uplatňuje hodnocení dodavatelů.

Jedním z kritérií pro toto hodnocení se často stává skutečnost, zda daný dodavatel má systém řízení jakosti také certifikován podle normy ISO. Certifikát jakosti se tak v očích dodavatele stává nástrojem upevnění konkurenceschopnosti a pozice na trhu. V širším pohledu na věc lze konstatovat, že v současnosti se certifikace SMJ stává téměř samozřejmostí a naopak nedisponování certifikátem ISO 9001 může přinášet negativní reference a znamenat konkurenční slabinu.

Druhým specifickým motivačním impulsem pro certifikaci systému jakosti je **možnost účasti ve vybraných výběrových řízeních**. Certifikace ISO je čím dál častěji vyžadována v tendrech o české i evropské veřejné zakázky, firmy, které certifikát ISO nemají, tak na jednotném evropském trhu ztrácejí konkurenceschopnost. Tento efekt byl pro společnost SkyNet, a.s. stěžejním faktorem při rozhodnutí pro certifikaci ISO. Pro poskytovatele internetových služeb jsou velkou příležitostí a výzvou **veřejné zakázky**. ISO se stává stále častěji jedním z vyžadovaných předpokladů pro přijetí nabídky v rámci výběrového řízení, kritéria kvality se zpřísňují a certifikace se stává nezbytností. Příkladem z poslední doby jsou výběrová řízení na zavedení širokopásmové připojení k internetu vyhlášená **obcemi v České republice**, které mají možnost podat žádost do Společného regionálního operačního programu (SROP). Tento program zprostředkovává obcím podporu z Evropské unie na rozvoj informačních technologií. Společnost SkyNet, a.s. se v loňském roce zúčastnila takového výběrového řízení v případě projektu „Blíže k Internetu v Třeboni - Vysokorychlostní bezdrátový Internet občanům“ a v tomto řízení byla vybrána. Mimo jiné také díky skutečnosti, že doložila potvrzení o probíhající přípravě na certifikaci ISO 9001:2000.

Své opodstatnění má certifikace SMJ také v oblasti **bezpečnosti sítí a dat**, na kterou se SkyNet, a.s. v posledních letech silně orientuje a v níž sklízí úspěchy. Firemní zákazníci při výběru dodavatele bezpečnostního řešení sítě nebo komunikace mají vysoké nároky na kvalitu služeb a kritéria jsou dosti přísná. I v těchto případech jde často o velmi zajímavé **velkorozpočtové projekty**, které jsou obrovským lákadlem pro většinu dodavatelů v oboru.

Pro Management společnosti SkyNet, a.s. se certifikace ISO stala nutností také v souvislostech konkurenčního boje. **Hlavní konkurenti** společnosti v období rozhodování o certifikaci, poskytovatelé telekomunikačních služeb Nextra Czech Republic, s.r.o., GTS Novera a jiní již byli držiteli certifikátu ISO 9001:2000 a v klíčových zakázkách tak díky této skutečnosti získávali konkurenční výhodu.

6.1.1 Shrnutí a zhodnocení

Základní důvody vedoucí management k rozhodnutí certifikovat SMJ podle normy ISO 9001:2000 lze shrnout do následujících bodů:

- Snaha zlepšit svou pozici na trhu ve vztahu k odběratelům vyžadujícím certifikaci SMJ podle normy ISO.
- Nutnost splnit podmínku přístupu k určitým výběrovým řízením a veřejným zakázkám.
- Potřeba vyrovnat se konkurentům.

Paradoxně tedy nešlo o předpokládané efekty a přínosy systému řízení jakosti, jaké naznačují normy ISO řady 9000 (zvyšování spokojenosti zákazníků a efektivnosti celé organizace), ale především o rozšíření obchodních příležitostí a zlepšení pozice na trhu. **Systém managementu jakosti podle norem ISO řady 9000 tak nebyl zaváděn s cílem jeho využití, ale spíše jako nutný krok k získání certifikátu** vyžadovaného různými stranami v rámci obchodních příležitostí.

Již z tohoto kroku je zřejmý budoucí postoj managementu k SMJ a míra jeho angažovanosti v zásadních úlohách, které jsou managementu v SMJ přisuzovány. Jak naznačují kapitoly 3.3 a 3.6, management hraje klíčovou roli v orientaci a účinnosti SMJ, jelikož nastavuje prostředí pro fungování SMJ, stává se vzorem pro chování zaměstnanců vůči SMJ, zajišťuje zdroje SMJ atd. A právě tato **aktivní role a vůle managementu k rozvoji a efektivnímu využívání možností SMJ je ve**

společnosti SkyNet, a.s. nedostatečná. Už v počáteční fázi je následující vývoj SMJ ve společnosti nastaven k nedostatečnému využití možných efektů plynoucích z jeho aktivního uplatňování.

6.2 Určení zodpovědnosti za certifikaci systému managementu jakosti

Ustanovení zodpovědné osoby za splnění vytyčeného cíle je v pravomoci vrcholového vedení společnosti. U větších společností je obvyklé, že je úkol získání certifikátu ISO svěřen buď úseku kvality, pokud takovýto ve společnosti existuje a funguje, nebo je vytvořen pracovní tým pro zavedení systému jakosti. Vedení společnosti SkyNet, a.s. se rozhodlo v duchu cesty minimálních změn a minimálních nákladů neuskutečnit žádné personální změny a zavedením systému managementu jakosti podle požadavků norem ISO řady 9000 pověřilo stávající personální manažerku, slečnu Petru Kratochvílovou. Tato byla jmenována tehdejší předsedou představenstva do funkce **manažera jakosti** v systému managementu jakosti a byly jí svěřeny příslušné kompetence a odpovědnosti. Výběr zodpovědné osoby se odvíjel od zhodnocení zkušeností a kvalifikačních předpokladů jednotlivých pracovníků společnosti a bezpochyby byl determinován také ochotou jednotlivých členů managementu chopit se tohoto náročného úkolu. Personální manažerka byla vybrána díky svým zkušenostem s certifikací ISO u dřívějšího zaměstnavatele a zájmu o danou problematiku. Mimo manažera jakosti musí být určen také představitel managementu v systému jakosti, kterým byl v případě naší společnosti jmenován provozní ředitel, člen top managementu.

Vedení společnosti se s vědomím náročnosti splnění podmínek pro udělení certifikátu rozhodlo pro využití služeb **externí poradenské společnosti**, která se ve spolupráci s manažerkou kvality měla podílet na dalších krocích předcházejících samotné certifikaci ISO. Nabídka společností poskytujících poradenské a konzultační služby v oblasti systému managementu jakosti je široká. Management se rozhodl v zájmu úspory nákladů a času provést výběr bez vyhlášení oficiálního výběrového řízení. Volbou partnerské organizace byl pověřen tehdejší finanční ředitel, který po posouzení nabídky na trhu s přihlédnutím k hlavním kritériím vybral konkrétní certifikační a poradenskou společnost. Mezi nejdůležitějšími parametry výběru bylo sídlo společnosti v Brně a především cena poskytovaných služeb. Z výběru finančního ředitele vzešla vítězně brněnská společnost Qualiform, a.s., začínající certifikační organizace s přijatelnou cenovou úrovní svých služeb. Společnost Qualiform, a.s. a její dceřiná společnost QF Servis, s.r.o., zabývající se předcertifikačním poradenstvím, se ve své dosavadní praxi specializovaly především na oblast stavebnictví, čímž byla plynulá spolupráce poněkud znesnadněna. Nedostatek zkušeností poradenské firmy s čistě nevýrobní sférou a specifické odborné zaměření služeb společnosti SkyNet, a.s. tak přineslo jisté nesnáze a průtahy při aplikaci podkladů a zaběhlých postupů poradenské firmy pro účely naší organizace.

6.2.1 Shrnutí a zhodnocení

Jak jsem naznačila v kapitole 6.1.1, skutečným cílem managementu nebylo zavedení efektivního SMJ, ale získání certifikátu ISO pro konkrétní účely v obchodní oblasti. Tomu byly také podřízeny nástroje k dosažení daného cíle. Hlavní prioritou byla dozajista **minimalizace času a nákladů** na certifikaci a její přípravu a ta se promítla do výběru poradenské společnosti, i interního zajištění osoby manažera jakosti. Hlavní priorita odsunula do pozadí kritéria, které by společnost měla v zájmu efektivitavy zaváděného SMJ zohlednit. Je zřejmé, že zkušenosti poradenské společnosti s podobnými podniky mohou napomoci k odstranění zbytečných chyb a nedostatků při tvorbě dokumentace apod. Také manažer jakosti, který má dostatek času a prostředků pro rozpracování funkčního SMJ odvede jistě svou práci kvalitněji než pracovník který má totéž vykonávat současně při své dosavadní práci bez zajištění dostatečné podpory např. v podobě pomocného pracovního týmu.

Příprava SMJ na certifikaci ve společnosti SkyNet, a.s. tedy probíhala v podmínkách časového tlaku a důrazu na minimalizaci nákladů. **Cílem bylo splnit pouze nezbytně nutné požadavky pro certifikaci s minimálním ohledem na další využití SMJ k jeho skutečnému poslání.** SMJ a ISO tak

ve společnosti SkyNet, a.s. stejně jako v řadě českých podniků (dle studie viz. kapitola 3.10) získává punc byrokratického systému nepřinášejícího žádné praktické efekty.

6.3 Zapojení zaměstnanců

Před rozběhnutím přípravného procesu před certifikací bylo třeba prokazatelně informovat zaměstnance, do čeho se vlastně jejich společnost pouští, jaké jsou základní zásady koncepce ISO, co se bude od pracovníků očekávat, apod. Na začátku června roku 2005 bylo zorganizováno **úvodní školení pro vedoucí a jiné vybrané pracovníky**. Školení bylo zajištěno společností QF servis v rámci služeb dohodnutých ve smlouvě o dílo. Vedoucí zaměstnanci byli samozřejmě pověřeni, sdělit získané informace svým podřízeným. Touto cestou bylo formálně zajištěno povinné seznámení všech zaměstnanců s chystanými úkoly příštího období a s podstatou SMJ. Zaměstnanci byli později průběžně informováni o důležitých aktivitách v oblasti zavádění systému managementu jakosti prostřednictvím hromadných emailů a firemního intranetu.

Další kroky v oblasti vzdělávání zahrnují **školení interních auditorů a metrologa**, které proběhlo dle plánu v říjnu 2005. Mezi požadavky normy je také hodnocení a výběr interních auditorů, které je třeba jednou ročně opakovat. Potenciální adepti na pozici interních auditorů byli hodnoceni a jmenováni po posouzení jejich nestrannosti, osobních předpokladů a mimo jiné i časových možností a ochoty účastnit se aktivně interních auditů v této roli. Z různých oddělení i poboček společnosti tak bylo vybráno osm zaměstnanců a tito podstoupili proškolení týkající se metodiky interních auditů apod. zúčastnil se i pracovník určený pro funkci metrologa. Po absolvování školení byli jednotliví pracovníci předsedou představenstva jmenováni do funkce interního auditora a získali oficiální Osvědčení od společnosti QF servis, s.r.o..

6.3.1 Shrnutí a zhodnocení

Jak ukazují mé zkušenosti z řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti, zvolená **forma seznámení a zainteresování pracovníků na SMJ byla nedostatečná**. Vnímání SMJ a ISO se u většiny řadových zaměstnanců je dosti rozpačité a zmatené. Jak ukázaly rozhovory se zaměstnanci, v naprosté většině se k nim nedostala stěžejní informace o poslání a přínosech SMJ, jeho fungování, principech atd. Zaměstnanci zavádění SMJ vesměs vnímali jako nepříjemný byrokratický proces, který na ně klade nároky ve vztahu k dokumentaci a certifikačním auditu a nepřináší pro ně hmatatelný přínos. Skromné informace, které se k pracovníkům dostaly, se týkaly spíše konkrétních kroků v podniku, jako zveřejnění dokumentace SMJ, termín interního auditu apod. Seznámit se úzce s veškerou dokumentací se však naprosté většině lidí nepodařilo. Nicméně ani řada účastníků vstupního školení a školení interních auditorů nebyla spokojena s poskytnutými informacemi a stěžovala si na nejasný a příliš vágní výklad koncepce SMJ a ISO. **Nedostatečná informovanost se tak stává jednou z příčin znesnadnění uvedení principů SMJ do života.**

6.4 Analýza výchozího stavu a náprava nedostatků

Podrobný rozbor situace v zabezpečování jakosti před certifikací v porovnání s požadavky modelové normy ISO řady 9000 je základem všech dalších aktivit. V tomto kroku se manažerka jakosti s externím poradcem soustředili především na stávající interní dokumentaci společnosti SkyNet, a.s. V průběhu analýzy dokumentačních podkladů se externí poradce seznamoval s chodem společnosti, průběhem procesů, zásadami a pravidly stvrzenými firemní kulturou. Analýza by měla být zaměřena na plnění jednotlivých okruhů požadavků normy ISO 9001:2000 a měly by z ní vyplynout potřeby doplnění systému managementu jakosti.

6.4.1 Všeobecné požadavky

Co se týče všeobecných požadavků, které musí být splněny pro úspěšné absolvování certifikačního auditu, vyplývá z normy ISO 9001:2000 povinnost managementu identifikovat a dokumentovat zásadní procesy, určit jejich vzájemné působení a kritéria měření jejich efektivity (viz. kapitola 3.4). Procesy musí být podporovány z hlediska zdrojů a informací, musí být analyzovány a neustále zlepšovány. Reálná situace ve společnosti SkyNet, a.s. se před certifikací díky přispění aktivního a tvůrčího přístupu některých manažerů nacházela na poměrně dobré úrovni. **Procesní přístup je ve firemní praxi zaveden již několik let**, jednotlivé činnosti v podniku jsou chápány ve vzájemných vazbách a návaznostech, výstupy jedné činnosti jsou považovány za vstupy jiné aktivity, atd. Uvědomění těchto předností však bohužel vedlo k stagnaci a „ukolébání“ managementu do pasivního postoje. **Management se na certifikaci ISO dívá jako na něco, co pouze formálně potvrdí to, co dávno funguje.** Procesní přístup však zdaleka není maximálním efektem zavedení systému řízení jakosti. Laxní postoj managementu tak společnost připravil o možnost využití dalších příležitostí rozvoje a zdokonalení.

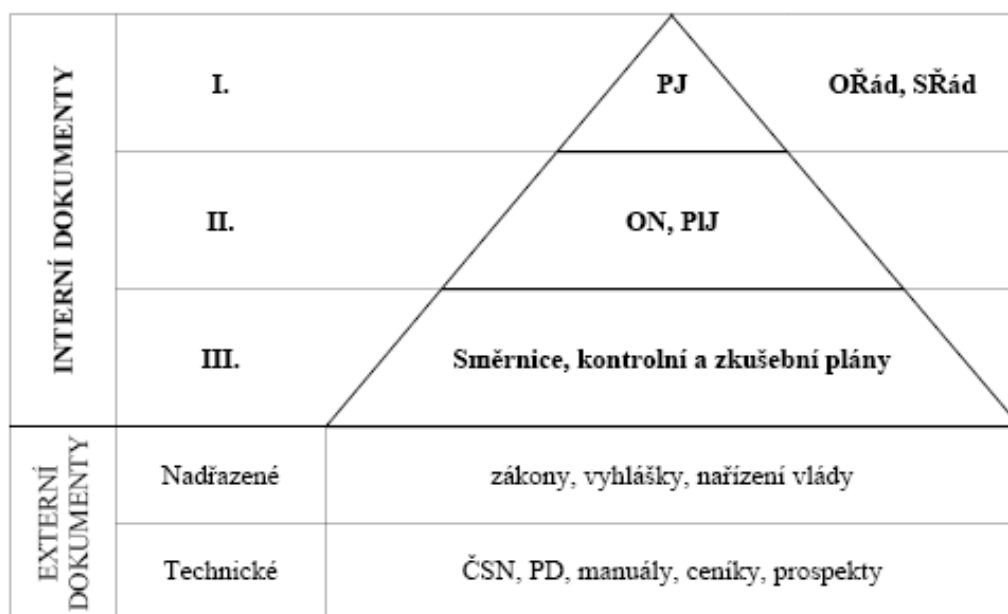
Nesrovnalosti mezi realitou a požadavky tak byly vyřešeny většinou pouze formálně, vytvořením příslušné normy nebo směrnice, která však často neměla skutečnou podporu a efekt v praxi. Jistá nejasnost konkrétních postupů byla nelezena v oblasti monitorování a měření některých procesů ve vztahu k požadavkům, což je častým problémem firem zavádějících SMJ. K odstranění nedostatku se tedy stanovil úkol zpracování norem upravujících monitorování, měření a analýzu údajů. Zároveň bylo nutno vymezit metriky pro hodnocení procesů. Opatření k nápravě zjištěných neshod v oblasti všeobecných požadavků jsou naznačena v kapitole Tvorba dokumentace SMJ (6.5).

6.4.2 Požadavky na dokumentaci

Jak jsem zmínila v kapitole 3.5, pro splnění požadavků normy je třeba vybudovat **hierarchicky uspořádaný systém dokumentace** (viz. obrázek č. 9). Řada dokumentů, které společnost SkyNet, a.s. měla zpracovány z předchozích dob byla shledána jako využitelná pro SMJ. Byly to především směrnice obchodního oddělení, zpracované v duchu procesního přístupu. Také personální oddělení mělo základní dokumenty kvalitně zpracovány. Tyto materiály se staly základem pro třetí vrstvu pomyslné pyramidy. Vyšší dvě vrstvy musely být nově vytvořeny.

Obrázek č. 9:

Pyramida dokumentace SMJ ve společnosti SkyNet, a.s.



Pramen: Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.

Na vrcholu pomyslné dokumentační pyramidy systému managementu jakosti stojí Příručka jakosti. Tento zastřešující dokument je vhodné zpracovat jako poslední, právě aby sjednotil a shrnul systém postavený na nižších, obsáhlejších úrovních. Na první úroveň dokumentace je zařazen také Organizační řád (OŘád) a Spisový a skartační řád (SŘád). Nejvíce práce při tvorbě dokumentace SMJ čekalo na druhé úrovni, tedy v oblasti organizačních norem, které doposud ve společnosti neexistovaly a které jsou stěžejními doklady systému řízení jakosti a je na ně tedy kladen velký důraz při certifikačním auditu. Do druhé vrstvy společnost SkyNet, a.s. řadí také Politiku jakosti. Třetí vrstva se z velké části odvíjí od původních postupů a směrnic, které byly v organizaci dokumentovány v minulosti. Tyto dokumenty slouží jako návod ke správnému vykonávání konkrétních úkonů. Do třetí vrstvy je zahrnuta také projektová a technická dokumentace, ceníky, prospekty, apod. Na obrázku č. 9 je znázorněna také externí dokumentace, kterou lze rozdělit na nadřazenou a technickou.

Analýza tedy odhalila, že **třetí vrstvu je možno vybudovat na základě existujících dokumentů** vytvořených několika dalších směrnic vyžadovaných normou. **Do dokumentace SMJ je třeba zařadit také řadu doposud neexistujících organizačních norem a obecných dokumentů** dle požadavků normy ISO 9001:2000 a zároveň vyřešit problém řízení dokumentů a záznamů. O tom blíže pojednává již kapitola 5.5., Tvorba dokumentace systému managementu jakosti.

6.4.3 Odpovědnost managementu

Nedostatky v oblasti odpovědnosti managementu je dosti obtížné postihnout, jelikož zde norma hovoří o těžko prokazatelných znacích, jako osobní angažovanost managementu, aktivita pro rozvoj a zlepšování SMJ, apod. Nicméně pro potřeby certifikace postačuje, že se pro ni společnost rozhodne a vyčlení pro ni nutné zdroje. Nicméně o reálné angažovanosti a aktivitě managementu lze pochybovat, jak již bylo zmíněno v kapitolách 6.2 a 6.3. **Odpovědnost v oblasti systému řízení jakosti byla přenesena z velké části na manažerku jakosti a vrcholový management se od svých zásadních rolí v systému řízení jakosti v podstatě distancoval.** Nicméně pro potřeby certifikace byl požadavek formálně splněn zpracováním Politiky jakosti, Cílů jakosti a Příručky jakosti. O jejich podobě více v kapitole 6.5.

6.4.4 Management zdrojů

V oblasti managementu zdrojů se požadavky normy vztahují na nutnost poskytnutí zdrojů na uplatnění a udržení SMJ a neustálé zlepšování jeho efektivnosti (viz. kapitola 3.7). V poskytování a uplatňování zdrojů na realizace produktu nenastává žádný rozpor, také nezbytné zdroje na zavedení SMJ vnímané skrze certifikaci ISO byly zahrnuty do dlouhodobých plánů a byly uvolňovány podle aktuální potřeby. Samozřejmě zde bylo uvažováno s minimalizací nákladů na certifikace, čemuž byl podřízen výběr poradenské organizace, interní zajištění jakosti ve společnosti atd., jak již bylo řečeno v kapitole 6.2.1. Lidské zdroje, infrastruktura i pracovní potřeby jsou řízeny a poskytovány již ze samotné podstaty podniku a jeho snahy o úspěšné fungování a zisk. Nutno zdůraznit, že **zdroje jsou řízeny a alokovány s ohledem na efektivitu procesů a spokojenost zákazníka**. Zaměstnanci dosahují potřebné odborné způsobilosti vzhledem k výkonu svých pracovních povinností, a jsou podporováni různými formami vzdělávání. Také infrastruktura a pracovní prostředí jsou aktivně řízeny s ohledem na jejich účelné využití. Možnou výtku managementu zdrojů z hlediska požadavků normy ISO vidím v **nedostatečné podpoře rozvoje a zefektivňování samotného systému managementu jakosti**. To samozřejmě spojeno s prioritami a strategiemi určenými managementem. Obávám se, že při plánování zdrojů na následující období není rozvoji SMJ věnována patřičná pozornost.

6.4.5 Realizace produktu

Analýza realizace produktu se odvíjela od analýzy existujících směrnic a pracovních postupů dokumentujících průběh realizace. Tyto se úzce váží na reálné uplatňování v praxi a stávají se důležitým podkladem pro hodnocení shody s požadavky normy ISO 9001:2000. Analýza reálné situace v oblastech, jež nejsou zdokumentovány je v praxi dosti obtížná, odvíjí se víceméně od ústní formulace pracovníky organizace. **Požadavek na plánování realizace produktu lze považovat za splněný**, tato aktivita je v působnosti managementu a je nezbytná pro plynulý chod podniku, proto je organizací uskutečňována bez ohledu na požadavky normy ISO. **Horší situace ve společnosti SkyNet, a.s. byla zjištěna v oblasti procesů týkajících se zákazníka**. Jak bylo řečeno v kapitole 2.8.2, organizace je povinna určovat a přezkoumávat požadavky zákazníka na produkt. Ve společnosti SkyNet, a.s. je tato aktivita uskutečňována víceméně intuitivně a nesystematicky a neexistují záznamy o zjištěných skutečnostech z tohoto procesu. Zpětná vazba od zákazníka není aktivně řízena, zjistilo se např., že neexistuje konkrétně specifikovaný postup na analýzu spokojenosti zákazníka. Tyto aktivity doposud probíhaly intuitivně a neorganizovaně. Společnost si tedy dala za cíl zavést závazný postup pro analýzu spokojenosti zákazníků a uvést tento postup do praxe, zatím jsou však výsledky těchto snah mizivé a slouží víceméně pouze k uspokojení nároků na certifikaci ISO.

Požadavky normy na návrh a vývoj produktu byly po dohodě s certifikačním orgánem kvůli obtížné aplikaci na oblast služeb vypuštěny ze závazných požadavků na certifikaci. Ostatní požadavky v rámci realizace produktu jako nakupování, poskytování služeb nebo řízení monitorovacích zařízení byly posouzeny jako splněné. Připomenula bych však nesrovnalosti např. v realizaci hodnocení dodavatelů.

6.4.6 Měření, analýza a zlepšování

Uvedené aktivity jsou specifickým požadavkem na systém řízení jakosti (viz. kapitola 3.9), jelikož jsou stěžejní pro zajištění shody produktu a SMJ s požadavky a hlavně pro jeho další rozvoj. Problematika měření, analýzy a zlepšování procesů je běžně řešena dokumenty SMJ druhé linie, v našem případě tedy v organizačních normách. Doposud tyto normy v organizaci neexistovaly a uvedené **procesy tedy nebyly ve společnosti SkyNet, a.s. stanoveny**. Logika uvedených aktivit je dána snahou zavést postupy pro ověření efektivity procesů, jež si společnost vymezila a tím přispět k jejich případné úpravě a zlepšování. Tentýž přístup má být uplatňován na celý systém řízení jakosti. Dané **normy byly zahrnuty do dokumentace SMJ, podnik se v nich zavazuje uskutečňovat obecně naznačené postupy** při těchto aktivitách. Zpracováním organizačních norem Monitorování a měření, Analýza údajů a Zlepšování se formálně splnily požadavky certifikace, nicméně **reálné zavedení**

těchto postupů do každodenní praxe vyžaduje dlouhodobou práci na přeměně vnitřní organizace a náplně práce jednotlivých pracovníků. Organizace musí vytvořit systém pro efektivní objektivní hodnocení výkonnosti SMJ, včetně spokojenosti zákazníka nebo vhodnosti procesů. Jako nástroj tohoto systému mohou sloužit interní audity, které jsou normou bezvýhradně požadovány, nebo jiné nástroje nad rámec požadavků, jako např. sebehodnocení, benchmarking, apod. První **interní audit** se uskutečnil dle běžného postupu několik týdnů před certifikačním auditem, proběhl podle nově vytvořené normy Interní audit a splnil tak jeden ze zásadních požadavků pro certifikaci. Výsledky auditu však působí dosti skromně a bohužel nedávají mnoho podnětů ke zlepšování. Domnívám se, že auditoři byli zcela nestranní a v zájmu plynulého průběhu certifikace svou snahu nesměřovali k nalezení neshod a tím také příležitostí k zlepšení, ale spíše k vytvoření dojmu ideálního stavu SMJ v podniku. **Pravá podstata interních auditů dle mého názoru není v organizace pochopena správně, čímž je znemožněn její potenciální přínos. A sice podnět k neustálému zlepšování.** Přitom právě zde se otevírá příležitost k rozvoji systému řízení jakosti ve společnosti SkyNet, a.s., která je předmětem další části této práce (viz. kapitola. 8)

Co se týče **monitorování a měření produktů**, jsou **požadavky bez výhrad plněny**, organizace v praxi využívá softwarové nástroje k ověřování znaků produktů a udržuje důkazy o jejich shodě. V oblasti telekomunikačních služeb je případná neshoda zákazníkem velice rychle odhalena. Organizace usiluje o to, aby byly případné neshody co nejdříve odhaleny a odstraněny.

Požadavek na zlepšování je možno naplňovat ve třech základních formách. Opatření k nápravě a preventivní opatření, která se týkají každodenního provozu v oblasti realizace produktu a souvisejících činností jsou plněny v souladu s požadavky normy. **Nevyužitý potenciál rozvoje vidím v oblasti neustálého zlepšování celého systému řízení jakosti**, které v praxi není nijak výrazně podporováno.

6.5 Tvorba dokumentace systému managementu jakosti

V dalším kroku přípravy na certifikaci, bylo třeba zpracovat dokumentaci. **V případě společnosti SkyNet, a.s. se tato fáze stala stěžejním úkolem.** Ve srovnání s jinými organizacemi měla náskok v zavedeném procesním přístupu. Analýza výchozího stavu přinesla zjištění, které existující dokumenty je možno do SMJ použít a které je třeba nově vytvořit pro úspěšné podstoupení certifikačního auditu.

V této fázi je důležité mít na mysli, že cílem dokumentace není popsat veškeré procesy v organizaci, takový přístup by vedl pouze k vytvoření přemíry materiálů, jejichž kvantum by působilo jako odstrašující impuls pro jejich potenciální čtenáře. Cílem tohoto kroku je naopak adekvátně posoudit důležitost jednotlivých aktivit pro úspěšné a efektivní fungování společnosti a plnění jejich cílů a závazků. Je nezbytné objektivně vybrat ve společnosti klíčové procesy a položit základy pro jejich řízení a hodnocení. Normy ISO řady 9000 předpokládají, že stav systému managementu jakosti ve fázi certifikace se nachází na pomyslném odrazovém můstku a otevírají se mu budoucí výzvy právě v jeho dalším postupném zlepšování, zdokonalování a rozvoji. To se samozřejmě očekává i v oblasti dokumentace, očekává se, že praktické zkušenosti přinesou nové podněty pro systematizaci a zaznamenávání dalších oblastí a činností. **Společnost SkyNet, a.s. se při tvorbě dokumentace SMJ držela minimalistického přístupu**, vedla ji k tomu však nejen snaho o **přehlednost a jednoduchost** ale také nedostatek lidských zdrojů a času pro přípravu k certifikaci a motivace ke splnění pouze požadavků stanovených normou ISO 9001:2000. Jinými slovy „**nic víc, nic máň**“. Současná podoba interní dokumentace vychází z velké části z podkladů poskytnutých poradenskou organizací, která v rámci smluvní dohody poskytla rámec pro povinné dokumenty SMJ. Schematické znázornění dokumentace systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. je zobrazeno na obrázku č. 9.

6.5.1 Obecné dokumenty

Do dokumentace SMJ je třeba včlenit také obecnou dokumentaci, která se vymyká zařazení do některé linie pomyslné pyramidy dokumentace. Do této skupiny patří bezpochyby **Organizační řád společnosti SkyNet, a.s.** spolu s jejím organizačním schématem, které byly plně převzaty z původní interní dokumentace. Můžeme sem zařadit také Politiku jakosti a Cíle jakosti na aktuální rok.

Stanovení **Politiky jakosti** by mělo vycházet ze strategických záměrů a vizí společnosti. Vzhledem k tomu že vize ani strategie společnosti není nijak písemně deklarována, je tato konzistence obtížně prokazatelná. V případě SkyNetu, a.s. se management rozhodl schválit Politiku jakosti na období tří let 2006 – 2009. Obsahuje závazky vedení společnosti splnit jisté strategické záměry. Mezi nimi jsou uvedeny např. **snižování nežádoucích nákladů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, vytváření podmínek pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců, rozvíjení spolupráce s dodavateli, rozvoj samotného systému managementu jakosti, nebo podpora kontinuálního zlepšení.** Velký důraz je zde kladen také na **přístup k zákazníkům s ohledem na maximalizaci jejich spokojenosti.** Vedení společnosti a řídicí pracovníci jsou zde vyzváni k uplatňování strategie práce bez chyb na všech úrovních řízení a zajištění podmínek k naplnění této strategie. Politika jakosti obsahuje také smělé prohlášení „Zákazníkem je každý, komu odevzdáváme výsledky své práce“, v čemž lze spatřovat náznak principů Total Quality Managementu.

Prohlášení a závazky Politiky jakosti jsou jedna věc, jejich realizace je však již věcí jinou. Dle mých zkušeností a poznatků **není toto prohlášení ve společnosti SkyNet, a.s. plně realizováno.** Problém tkví dle mého názoru v angažovanosti managementu, kterou jsem již několikrát zmiňovala (viz. kapitoly 6.1.1 a 6.2.1) Proklamované strategické záměry jsou sice některými vedoucími pracovníky intuitivně naplňovány, role systému řízení jakosti je však dosti podceňována, **vyhlášení politiky jakosti a stanovení cílů jakosti je dle mých poznatků vnímáno pouze jako nutná formalita k splnění požadavků pro získání certifikátu ISO.** Některá prohlášení typu „vedení společnosti očekává plnou angažovanost všech zaměstnanců a zavazuje se podporovat všechny aktivity směřující k dosažení strategických záměrů a vytvářet potřebné zdroje a podmínky pro plnění politiky jakosti“⁴⁴ nemají v praxi hmatatelný projev a nedá se říci, že by zaměstnanci byli s tímto očekáváním ztotožnění. Zde narážíme na problematiku lidských zdrojů, která je často kamenem úrazu naplnění zamýšlených pozitivních přínosů SMJ. Řadoví zaměstnanci jsou nejen ve SkyNetu, a.s. problematice SMJ velmi vzdáleni a nechápou její principy a možné přínosy, což ostatně ukázaly i výsledky studie prezentované v první části této práce, v kapitole 2.10.

Cíle jakosti byly zpracovány vedoucími jednotlivých útvarů tehdy platné organizační struktury a byly stanoveny pro období konec roku 2005 a na rok 2006. Cíle jakosti **odpovídají požadavku konkrétní specifikace z hlediska měřitelnosti.** Vztahují se k činnosti jednotlivých oddělení a jsou specifikovány včetně **závazného termínu plnění a odpovědné osoby.** Nově vzniklé oddělení bezpečnosti si za cíl zvolilo např. vytvoření směrnice ohledně doporučených postupů obchodních a technických konzultací. Oddělení přímého prodeje si dalo za cíl např. měsíčně zpracovávat reporty prostřednictvím jednotlivých Key Account Managerů se záměrem zajištění zpětné vazby od zákazníků. Finanční oddělení se zaměří na kompletní rekonstrukci archivu účetních písemností s cílem zvýšení efektivity řízení účetních dokumentů a úspory nákladů. Tehdejší provozní oddělení (nyní technické) se zavazuje ke zdokonalení interního informačního systému OmniTracker (OT) a mimo jiné např. k automatizaci obsluhy určitých služeb (registrace domén, apod.). Personální oddělení se mimo jiné zavazuje k zavedení nově vytvořeného systému hodnocení zaměstnanců do praxe. Zhodnotit plnění cílů v praxi je zatím těžké, ale dle informací z přezkoumání systému managementu své cíle již zčásti splnilo např. oddělení bezpečnosti, personální oddělení i finanční úsek.

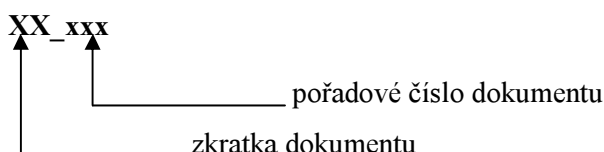
Dále bylo třeba zpracovat Spisový a skartační řád, který úzce souvisí s řízením dokumentů a záznamů a sestavit Skartační plán. Cílem těchto dokumentů je sjednotit manipulaci s dokumenty a záznamy přijímanými nebo vzniklými ve společnosti. Tento požadavek byl bez výhrad splněn.

⁴⁴ Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.: Politika jakosti

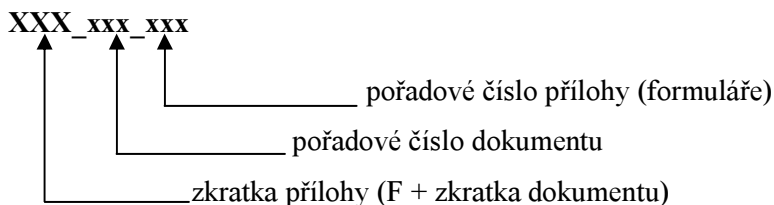
6.5.2 Interní směrnice

Analýza dokumentů ukázala, že směrnice třetí vrstvy pro některá oddělení jsou z pohledu požadavků SMJ zpracovány v dostačující podobě a není třeba tvořit nové dokumenty. Taková situace nastala u finančního oddělení, jehož činnost je spíše než systému managementu jakosti podřízena zákonným předpisům. V tomto úseku tedy roli směrnic přebírají právní předpisy a zákony. V personální a obchodní oblasti je výchozí stav také optimální. Nicméně i tyto dokumenty musí projít alespoň formální úpravou v zájmu sjednocení formátu veškeré dokumentace SMJ. Konkrétní vymezení tohoto formátu je předmětem organizační normy Řízení dokumentů. Zde bych ráda zdůraznila **vhodné nastavení obecného formátu interních dokumentů**, jehož návrh byl očividně veden snahou o **jednoduchost a přehlednost**.

Přehlednosti přispívá systém číslování interních dokumentů systému managementu jakosti⁴⁵, který společnost SkyNet, a.s. zavedla. **Evidenční číslo interních dokumentů** je tvořeno dvěma písmeny a třemi číslicemi.



Na základě tohoto postupu se setkáme např. s označením ON_001 pro organizační normu Řízení dokumentů nebo s SO_001 pro směrnici obchodního oddělení Obchodní proces. **Přílohy** jsou v dokumentech pouze vyjmenovány a jsou číslovány zvlášť. Tento zdánlivě složitější postup přináší významné zjednodušení, jelikož v případě revizí či změn příloh není třeba nijak zasahovat do samotné normy nebo směrnice. Přílohy jsou označovány podle následujícího klíče.



Každý dokument společnosti SkyNet, a.s. se skládá z titulního listu a vlastního dokumentu. Pro zjednodušení procesu tvorby nových dokumentů je na intranetu společnosti zveřejněna **Šablona interního dokumentu**, která naznačuje i základní strukturu dokumentu. Šablona obsahuje specifický formát záhlaví dokumentu, které se opakuje na každé stránce a obsahuje např. název a evidenční číslo daného dokumentu, stránkování atd. Titulní strana dokumentu obsahuje také pole pro vymezení účelu, což je poměrně netradiční pojetí, ovšem přispívá k snadnější orientaci čtenáře. Šablona dokumentu společnosti SkyNet, a.s. je zařazena do příloh této diplomové práce pod číslem 1.

Z výsledků analýzy výchozího stavu byla vyvozena nutnost vytvořit směrnice pro určité procesy v organizaci. Jejich zpracováním byly pověřeny osoby, které mají k danému procesu nejbližší z hlediska své pracovní náplně, tyto osoby se poté stávají tzv. garantem dokumentu a často i samotného procesu. Společnost SkyNet, a.s. pro své potřeby nahradila termín vlastník procesu, uváděný normou, pro ni přijatelnějším termínem „garant procesu“. Tento termín byl pro obdobné využití zaveden již v minulosti a má již pevně zakotvené místo ve firemní terminologii. **Směrnice tedy vycházejí z reálného zajištění daných činností a současně z požadavků definovaných normou ISO 9001:2000.**

⁴⁵ ON_001 Řízení dokumentů

6.5.3 Organizační normy

Těžiště práce na přípravě podniku na certifikaci stálo na druhé úrovni dokumentační hierarchie. Seznam organizačních norem, které bylo nutno zpracovat se odvíjel od struktury normy ISO 9001:2000:

- Řízení dokumentů
- Řízení záznamů
- Management zdrojů
- Návrh produktu
- Realizace produktu
- Řízení monitorovacích a měřicích zařízení
- Interní audit
- Monitorování a měření
- Řízení neshodného produktu
- Analýza údajů
- Zlepšování
- Opatření k nápravě a preventivní opatření

Předmětem této práce není rozbor obsahu jednotlivých norem, pro naše účely postačí jen konstatování, že jejich obsah odpovídá požadavkům, což ostatně prokázal i certifikační audit. Jednotlivé organizační normy jsou strukturovány většinou s ohledem na členění samotné kriteriální normy ISO a jejich obsah vychází částečně z obecných předloh poskytnutých poradenskou organizací. Tyto podklady posloužily jako kostra budoucích dokumentů. **Normám lze vytknout snad jen jejich obecnost, která však vzhledem k požadavkům normy ISO 9001:2000 není na škodu, pokud je výklad doplněn odkazy na ostatní dokumentaci konkrétního obsahu.** Pro lepší přehlednost a využitelnosti v praxi by bylo jistě vhodnější formulovat normy konkrétněji, nicméně požadavky normy jsou v této podobě interní dokumentace splněny, což bylo cílem. **U některých aktivit zmiňovaných v organizačních normách je bohužel nedostatečně specifikováno jejich uskutečnění v praxi,** což je dalším důvodem znesnadnění jejich skutečné realizace. Tato oblast mi tedy opět potvrzuje, že společnost SkyNet, a.s. nemá velkou ambici rozvíjet nové přístupy v duchu principů systému managementu jakosti.

6.5.4 Příručka jakosti

Příručka jakosti by měla sloužit k orientaci v SMJ a vazbách a vztazích fungujících ve společnosti. Manažerka kvality tak měla za úkol adekvátně skloubit informace o organizaci, jejích zásadních procesech a dokumentech a vytvořit mnohostranně využitelný dokument. Struktura Příručky jakosti je běžně formována podle struktury normy ISO 9001:2000, u tohoto pravidla zůstává i společnost SkyNet, a.s. V úvodu je vhodné představit společnost, její historii, reference o realizovaných zakázkách, apod., jelikož nejde o ryze interní dokument, ale je možné jeho využití pro informování zákazníků, partnerů nebo nových zaměstnanců i pro účely auditu SMJ. Dále je třeba definovat odpovědnosti funkcí v organizaci, tzn. specifikovat kdo je zodpovědný za zpracování a udržování SMJ v organizaci. K tomuto účelu byla vytvořena matice odpovědností (viz. příloha č. 2). Příručka jakosti dokumentuje procesní zajištění SMJ, které lze vyčíst z Procesního modelu organizace, který identifikuje hlavní, řídicí a podpůrné procesy (viz. příloha č. 3) a z Mapy procesů, vyjadřující jejich posloupnost a vzájemné působení (viz. příloha č. 4).

Obsah příručky jakosti je v podstatě kombinací obecných přístupů organizace, odpovídajících požadavkům normy ISO 9001:2000 a odkazů jednotlivých oblastí na existující dokumenty nižších vrstev, pojednávající o těchto oblastech konkrétněji. **Příručka jakosti se tak skutečně stává užitečnou mapou systému managementu jakosti.** Přílohou Příručky jakosti je Registr Organizačních norem a směrnic společnosti SkyNet, a.s., který shrnuje veškeré dokumenty SMJ včetně příloh a formulářů. **Samotnému dokumentu nelze nic vytknout, je zpracován přehledně a plně v souladu s požadavky na certifikaci, má pochybnost však opět směřuje do oblasti realizace jeho**

prohlášení v podnikové praxi, která se odvíjí od již rozebíraných faktorů přístupu managementu (viz. kapitoly 6.1.1, 6.2.1, 6.4.3, 6.4.4) a zainteresovanosti zaměstnanců (viz. kapitoly 6.3.1, 6.4.6).

6.6 Zavedení systému jakosti do podnikové praxe

Tento krok je zásadní fází budování systému jakosti v podniku. Její podstatou by totiž mělo být uvádění všech předpisů, vytvářených v předchozím kroku, do běžného života firmy. Největším úskalím je obvykle překonávání stereotypů v myšlení zaměstnanců a proto je nezbytné, aby se zaměstnanci podrobně s příslušnými dokumenty nejenom seznámili, ale plně pochopili jejich smysl i užitečnost pro vlastní práci. V případě společnosti SkyNet, a.s. byl **význam tohoto kroku dle mého názoru velmi zanedbán. Jednak nebyl podpořen aktivní komunikací managementu se zaměstnanci a ve většině případů nebyl doprovázen aktivitami vedoucími k zavedení dokumentovaných postupů do praxe.**

Navržený systém managementu jakosti by měl projít jakýmsi "zkušebním provozem", který standardně trvá i několik měsíců. Dostatek času je potřebný k tomu, aby se nové činnosti staly pro zaměstnance samozřejmou potřebou a aby byly včas napraveny některé nedostatky, které budou odhaleny prvními interními audity systému jakosti. V případě společnosti SkyNet, a.s. byl průběh přípravy na certifikaci naplánován na dosti krátké období asi sedmi měsíců, od uvedení většiny dokumentů v platnost tak do samotného certifikačního auditu uplynuly asi jen dva měsíce. V tomto období se měli zaměstnanci sžít s dokumentací SMJ a s novými postupy, které zavedla. Poté měl proběhnout interní audit s cílem odhalení nedostatků v SMJ a naznačení cest jeho rozvoje do budoucna a posléze napravení zjištěných neshod. Pochopitelně že tyto skutečnosti nebyly v daných podmínkách splněny. **Časový tlak**, do kterého se společnost dostala, pouze **zhoršil vnímání koncepce řízení jakosti mezi zaměstnanci a podpořil jeho pověst „byrokratického strašáka“**. Systém dokumentace se pro zaměstnance podle jejich vlastních slov stal dosti nestravitelným soustem a přes dobře míněnou snahu se mnohým nepodařilo celým systémem materiálů „prokousat“. V tomto momentu mohlo situaci napomoci stručné shrnutí obsahu SMJ předané ústní formou např. ze strany vedoucích pracovníků nebo manažerky jakosti. **Dostatečný časový prostor a aktivita managementu mohla také přispět k aplikaci dokumentovaných postupů na praktické činnosti**, popřípadě po konzultaci s pracovníky navrhnout možná praktická řešení určitých úkolů, ke kterým se organizace v interní dokumentaci zavázala.

Posledním krokem před realizací certifikačního auditu je provedení tzv. předcertifikačního interního auditu a přezkoumání SMJ managementem. Během interního auditu má dojít k finální kontrole SMJ a k případným návrhům na korekce odchylek od normy. Audit proběhl dle stanoveného plánu a jak jsem již uvedla v kapitole Měření, analýza a zlepšování (6.4.6), poskytl společnosti především formální doklad o splnění jednoho z požadavků normy ISO 9001:2000.

6.7 Certifikace systému managementu jakosti

Certifikační audit SMJ společnosti SkyNet, a.s. proběhl v souladu se stanoveným Plánem auditu ve dvoudenním termínu 12. a 13. ledna 2006 v jednotlivých dnech v brněnské a pražské pobočce společnosti. Jako podklad pro audit certifikačnímu orgánu Qualiform posloužila Příručka jakosti, Organizační řád společnosti a organizační normy, které mu byly poskytnuty k prostudování asi tři týdny před samotným auditem. K auditu byla přizvána pochopitelně manažerka jakosti a další pracovníci, jichž se jednotlivé auditované oblasti dotýkají. Předmětem auditu byly dle plánovaného harmonogramu auditu, jež mám k dispozici, oblasti Systém managementu jakosti, Odpovědnost managementu, Management zdrojů, Realizace produktu a Měření, analýza a zlepšování.

Výsledky auditu jsou shrnuty v Protokolu z certifikačního auditu, který společnost Qualiform zpracovala do týdne po uskutečnění auditu. V protokolu certifikační orgán konstatuje, že **z auditu nebyly zjištěny neshody**, tudíž „společnost SkyNet, a.s. splňuje všechny kapitoly ČSN EN ISO

9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky⁴⁶ Dne 7. února 2006 byl společností SkyNet, a.s. vydán Certifikát, který potvrzuje shodu systému managementu jakosti s požadavky normy ISO 9001:2001.

7 SHRNU TÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S. A DOPORUČENÍ K JEHO ROZVOJI

V současnosti je společnost SkyNet, a.s. v situaci uspokojení ze situace svého systému managementu jakosti, jelikož splnila své předsevzetí zavedení SMJ a jeho certifikace. Aktivit y spojené s rozvojem systému jsou byly sice formálně přislíbeny, ovšem reálné plány na další kroky se týkají výlučně striktně povinných činností potřebných k udržení certifikátu, tedy dodržení minimálního počtu interních auditů, revize a změny interní dokumentace, apod. Systém managementu jakosti je ve společnosti zaveden v potřebném rozsahu pro jeho fungování, zatím je však na pomyslném startovací čáře a na lidech v organizaci závisí, jakým tempem a směrem se bude ubírat dále. Bez trvalé podpory managementu a všech zaměstnanců mu hrozí, že ustrne ve stádiu předpokladů a jeho potenciální efekty nebudou naplněny.

Domnívám se, že v současnosti ve společnosti není vytvořeno přirozené prostředí pro další rozvoj SMJ a naplňování myšlenky koncepce ISO 9000, která požadavky splněné certifikací pojímá jako výchozí základnu pro další rozvoj systému jakosti směrem k naprosté spokojenosti a loajalitě zákazníků. **Hlavními překážkami v dalším plynulém rozvoji SMJ** po certifikaci jsou následující skutečnosti, které jsem vyvodila kritickým zhodnocením veškeré činnosti podniku od rozhodnutí po certifikaci (viz. kapitola 6), a které jsem setřídila do tří problémových oblastí:

7.1 Angažovanost a odpovědnost managementu

Hlavní problém nastavení postoje organizace k systému řízení jakosti je nutno hledat u managementu, který je takzvaně krkem, který hýbe celou hlavou. Od jeho přístupu se odvíjí úspěch všech kroků v rámci rozvoje systému managementu jakosti. Následující prvky přístupu managementu se tak stávají překážkou efektivního využití potenciálu nastaveného systému řízení jakosti ve společnosti SkyNet, a.s.

- **Management si neuvědomuje podstatu přínosů SMJ.**
- **Vyhlášená Politika jakosti nemá reálný odraz v životě podniku.**
- **Maximálním cílem managementu v oblasti řízení jakosti je získání a udržení certifikátu ISO.**
- **Management většinu svých odpovědností v SMJ deleguje na manažerku jakosti.**
- **Společnost se zaměřuje především na formální plnění požadavků.**
- **V podniku není snaha k aktivnímu rozvoji a zlepšování SMJ a podnikových procesů.**

Systém managementu jakosti se tak po úspěšné certifikaci ocitá v situaci stagnace a je odsunut na vedlejší kolej priorit managementu společnosti. Přitom zde existuje jedinečná příležitost, navázat na vhodné nastavení systému ve formální rovině, které ostatně prokázala úspěšná certifikace podle normy

⁴⁶ Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.: Protokol z certifikačního auditu

ISO, uvést ho do reálného života podniku a začlenit jeho principy do každodenních aktivit s cílem neustálého zlepšování výkonnosti podniku.

7.1.1 Doporučení

Ráda bych na management společnosti apelovala s výzvou uchopit jedinečnou příležitost, která se před ním nyní otevírá. Podnik má vytvořen dobrý základ pro další rozvoj SMJ a má vynikající možnost pohnout se o krok dále, nestagnovat na certifikaci, jako řada konkurentů. Tím může opomíjená oblast SMJ v očích managementu plynule vstoupit do problematiky konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku, což je téma v popředí zájmu manažerů a vlastníků společnosti. Navrhuji podniku využít nástroje, které řízení jakosti nabízí a integrovat SMJ do stávajícího systému řízení. K tomu navrhuji podniknout následující kroky.

- **Doplnění informací o podstatě SMJ a možnostech jejího využití pro maximalizaci spokojenosti zákazníka a výkonnosti organizace**
- **Přijetí aktivní a odpovědné role v SMJ**
- **Zaměření se na osm zásad managementu jakosti v zájmu výkonnosti organizace**
- **Formulace vize, politiky a strategických cílů organizace s ohledem na SMJ, jejich komunikace zainteresovaným stranám a specifikace metod měření jejich plnění**

Vhodným podkladem pro inspiraci managementu se může stát norma ISO 9004:2000, Směrnice pro zlepšování výkonnosti, která je jakousi nadstavbou normy ISO 9001:2000 a přidává nad rámec požadavků certifikace principy neustálého zlepšování výkonnosti a efektivnosti organizace a zohlednění všech zainteresovaných stran. Formulace normy je dle mého názoru mnohem stravitelnější než u normy ISO 9001:2000 a poskytuje řadu praktických rad a inspiraci pro organizaci, která chce aktivně řídit svou jakost. Přijetí aktivní a odpovědné role managementu v oblasti řízení jakosti je věcí zájmu každého manažera, domnívám se však, že správné pochopení této koncepce a uvědomění jejich potenciálních přínosů nemůže vést k zavržení těchto zásad, zvláště v situaci, kdy už podnik stanul na prvním stupni rozvoje SMJ, scertifikoval. Inspirací pro systematické uvádění zásad trvalého zlepšování výkonnosti organizace do reality může být osm zásad managementu (viz. kapitola 3.3).

Dosti zářející je u společnosti SkyNet, a.s. skutečnost, že nemá jasně formulovanou a komunikovanou vizi, strategii a cíle. Tato skutečnost spolu s častými organizačními změnami a fluktuací zaměstnanců nepříspěvá k pozitivnímu naladění firemní kultury a způsobuje škody na loajalitě zaměstnanců i partnerů. Uplynulý rok ve společnosti SkyNet, a.s. byl ve znamení velkých změn, ať už šlo o personální změny v řadách managementu, odchod zakladatele společnosti po dvanáctiletém působení a vedení, nebo změna vlastníka společnosti. Tyto okolnosti jsou dalším důvodem současného stavu nejistoty a je na čase, aby dal management podniku jasně najevo, že jeho počínání je směřováno konkrétním směrem ke konkrétním cílům. Management by měl své konání shrnout do jasné a srozumitelné vize a strategie a za ní si nadále stát. Zde je na místě také zahrnutí Politiky jakosti do celkových záměrů organizace a uvedení formálně vyhlášených závazků do života. Srovnání plánovaných a skutečně dosažených výsledků by se mělo stát transparentní informací pro zaměstnance i vnější subjekty. K dosud využívaným finančním kritériím je vhodné připojit hodnocení výkonnosti procesů, spokojenosti zainteresovaných stran, sebehodnocení nebo benchmarking (více v kapitole 8.1).

7.2 Zapojení zaměstnanců

Ve společnosti SkyNet, a.s. bohužel došlo k časté chybě podniků zavádějících SMJ, a sice podcenění role všech pracovníků společnosti. Pracovníci jsou klíčovým faktorem úspěchu organizace ve všech

oblastech a v oblasti spokojenosti zákazníka, výkonnosti podniku a zlepšování obzvlášť. Nyní však bohužel ve SkyNetu, a.s. nefunguje optimální prostředí pro rozvoj koncepce řízení jakosti.

- **Zaměstnanci nevidí v managementu vzor aktivního přístupu k řízení jakosti**
- **Zaměstnanci nejsou dostatečně srozuměni s podstatou SMJ a nechápou jeho přínosy**
- **Vnímání řízení jakosti mezi zaměstnanci je soustředěno hlavně na nároky v oblasti dokumentace a auditů**
- **Zavedení SMJ se nepromítlo do každodenní praxe**

Zaměstnanci bohužel kvůli nedostatečné aktivitě vedení nebyli na certifikaci ISO dostatečně připraveni, proto se nyní jejich postoj stává spíše překážkou než podporou v uplatňování principů SMJ. Nikdy však není pozdě uvědomit si tuto překážku a důslednými opatřeními ji odstranit a získat tak v pracovnících zdroj cenných impulsů a návrhů k realizaci a zlepšování systému řízení.

7.2.1 Doporučení

Doporučení v této oblasti jsou sice zaměřena na zlepšení prostředí v celé organizaci a podmínek pro všechny pracovníky, ale přesto, nebo právě proto směřují opět především k managementu organizace, v jehož působnosti se tyto aspekty ocitají. Zaměstnanci v SMJ hrají pochopitelně také významnou roli, jejich potenciál je však bez podpory shora nevyužitý.

- **Cílená snaha managementu o zlepšení komunikace se zaměstnanci, vybudování důvěry a autority z pozice managementu jako představitele SMJ.**
- **Doplnění znalostí zaměstnanců v oblasti řízení jakosti přijatelnou formou.**
- **Soustavná práce na návrhu začlenění úkolů, ke kterým se společnost zavazuje v organizačních normách, do každodenní pracovní náplně zaměstnanců.**

Problém komunikaci uvnitř podniku, především mezi jednotlivými hierarchiemi a někdy také odděleními, byl naprosto zřetelný např. při team-buildingové akci, jež proběhla na celofiremním setkání koncem roku 2005. Management však prozatím nenalezl účinný systém zajišťující efektivní interní komunikaci. Nutno ocenit však alespoň snahu obchodního ředitele, který nově zavedl zveřejnění zápisů z interních management meetingů, porad top managementu, konaných jednou měsíčně. Každopádně bych managementu doporučila vytvořit popis pro proces interní komunikace a z něj dále vycházet ve snahách o zkvalitnění komunikace. Do tohoto procesu by měly být zařazeny schůzky pracovních skupin, využití intranetu společnosti, průzkumy mezi pracovníky jako podklad pro podnětné návrhy. atd.

Pro vytvoření přiměřeného postoje zaměstnancům k řízení jakosti doporučuji zpracovat stručný materiál, který vyjde z interní dokumentace a samotných norem ISO řady 9000, ovšem s důrazem na konkrétní situaci v podniku a důsledným vyčleněním prázdných prohlášení obecného charakteru. Pro zlepšení motivace a spoluúčasti na aktivitách v rámci SMJ je vhodné zapojit do vzdělávání přímé nadřízené, kteří problematiku jakosti mohou zahrnout do programu pravidelných schůzek oddělení. Obrovskou roli zde jistě hraje postoj vedoucího, který se přirozeně přenáší na jeho podřízené. Tím se však opět vracíme k zásadní otázce angažovanosti managementu.

V interní dokumentaci, jež prošla certifikačním auditem se společnost zavazuje k řadě činností, které jsou zatím v praktické rovině v počátcích. Jde např. procesy týkající se zpětné vazby od zákazníka, jako zjišťování jeho požadavků, nebo hodnocení jeho spokojenosti. Rezervy jsou také v činnostech zajišťujících měření, analýzy a zlepšování různých veličin. V stanovení vhodných konkrétních postupů je dle mého názoru nejvhodnější začít právě do pracovníků jednotlivých oddělení, kteří jsou s danými

veličinami denně v kontaktu a mohou tak nejlépe odhadnout, jak dané parametry hodnotit. Postupy pro hodnocení spokojenosti zákazníka by mělo dle mého názoru vzejít z návrhů obchodního oddělení, hodnocení dodavatelů zase z technického úseku podniku. Postupem pro shromáždění možných návrhů na zajištění těchto činností může být metoda řízeného brainstormingu. Účelným nástrojem hodnocení se stává také interní databáze společnosti. V každém případě je však nutné mít stále na paměti, že veškeré tyto aktivity podnik nedělá pro splnění požadavků jakékoliv normy, ale především pro svou vlastní potřebu.

7.3 Měření, analýza a zlepšování

Význam těchto aktivit především pro rozhodování založené na faktech a zajišťování výkonnosti organizace je ve společnosti SkyNet, a.s. nedocenen. Měření a analýzy v různých oblastech SMJ byly při přípravě na certifikaci častou oblastí neshod a musely být nově zahrnuty do interní dokumentace v rámci organizačních norem. Podoba uplatnění je tedy prozatím naznačena dosti obecně a do praxe je zaváděna teprve v prvních náznacích.

- **Postupy měření, analýzy a zlepšování jsou u většiny procesů uskutečňovány v minimální míře.**
- **Způsob získávání podkladů pro zlepšování je specifikován nedostatečně konkrétně.**
- **Neustálé zlepšování není reálně zahrnuto do cílů procesů**
- **Nejsou dostatečně zavedeny vhodné metody realizace a hodnocení zlepšování**

Zmíněné aspekty jsou spojeny s nedostatkem zkušeností pracovníků i managementu s aplikací nástrojů pro měření, analýzu a zlepšování v kontextu řízení jakosti. Společnost doposud potřeby v oblasti analýzy nebo zlepšování řešila většinou nárazově a intuitivně. Obávám se, že i tato opatření probíhala spíše jako následek nežádoucích odchylek od cílového stavu a procesy analýzy a zlepšování tak směřovaly spíše do oblastí nápravy škod nežli průběžného zlepšování či prevence. Četnost oficiálně podaných zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců je dle mých zkušeností mnohem nižší než skutečně sdílená nespokojenost a touha po zlepšení různých aspektů práce jednotlivců v podniku.

7.3.1 Doporučení

V této oblasti se společnosti SkyNet, a.s. otevírá potenciální příležitost k rozvoji a zdokonalování systému managementu jakosti. Zavedení daných prvků do systému řízení skýtá možnost podpory zásadních prvků, jako je efektivita procesů, rozhodování založené na faktech, spokojenost zákazníků i jiných zainteresovaných stran a tím podpory úspěšnosti celé organizace.

- **Vytvoření a zavedení systému pravidelného měření, monitorování a analýzy údajů jako podkladu pro zlepšování**
- **Identifikace a plnění potřeb všech zainteresovaných stran podniku**
- **Plánování a uskutečňování pravidelného přezkoumání systému managementu**
- **Vytvoření postupů pro zlepšování**

Měření, monitorování a analýza údajů doposud ve společnosti SkyNet, a.s. probíhalo víceméně nesystematicky. Kvalitně zpracováno je pouze v určitých oblastech týkajících se především posouzení shody produktu. Zde je neustálé měření a hodnocení zajištěno různými softwarovými nástroji pro měření průtoku dat, které v několikaminutových intervalech zaznamenávají průtok, chyby

a odchylky. Toto měření je pro společnost zásadní činností, jelikož je podkladem pro fakturaci koncovým zákazníkům i pro různé technické propočty. Můj návrh v této oblasti směřuje spíše do obecnější roviny, a sice k hodnocení efektivity procesů a celého SMJ pomocí sebehodnocení a interních auditů a k zdokonalení postupů pro zjišťování požadavků a spokojenosti zákazníka, které je v současnosti ve fázi získávání zkušeností v průběhu prvních pokusů. Důležitým krokem je přesná specifikace metod, odpovědností a závazných termínů těchto aktivit. Co se týče interních auditů, jejich postup je upraven organizační normou Interní audit, která stanovuje základní prvky auditů a je pro ně dostačujícím podkladem. Kámen úrazu však dle mých poznatků tkví v přístupu interních auditorů a auditovaných pracovníků, jak jsem naznačila již v kapitole 6.4.6. Myslím, že před započítím dalšího interního auditu by bylo vhodné auditory přeškolení především s důrazem na přínos auditu pro zlepšování a zdokonalování procesů. Pro zjišťování požadavků a spokojenosti zákazníků je vhodné využít metodu dotazníkového šetření, kterou lze uskutečnit formou telefonického oslovení vybrané skupiny zákazníků, formou elektronické pošty nebo písemně. Podkladem pro hodnocení spokojenosti se mohou stát také záznamy komunikace se zákazníky v interní databázi, rozbor reklamací, výpovědí, stížností, apod.

Nad rámec požadavků normy ISO 9001:2000 může společnost vyjít vstříc výzám náročnějších koncepcí řízení jakosti a zařadit do svého SMJ také jiné zainteresované strany kromě zákazníků. Podle zásad moderního managementu se totiž úspěch organizace odvíjí od potřeb současných i potenciálních zákazníků, stejně tak jako od očekávání zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, partnerů i veřejnosti. Proto bude pro společnost SkyNet, a.s. dozajista přínosem, pokud se jí podaří zavést systém pro identifikaci zainteresovaných stran a jejich potřeb a promítnutí těchto poznatků do své činnosti. Zde se otevírá možná cesta pro budoucí rozvoj SMJ nad rámec požadavků ISO normy a tedy pro plynulé zlepšování výkonnosti organizace a podporu konkurenceschopnosti.

Proces přezkoumání managementu je vhodné rozšířit nad rámec SMJ na celý systém managementu. Pokud bude manažery prováděn svědomitě a objektivně, mohou se jeho výstupy stát cenným podkladem pro proces zlepšování, jelikož mohou odhalit netušené příležitosti ke zlepšování. Doporučuji předem sestavit časový plán přezkoumání, aby bylo možné zajistit včas vypovídající vstupy pro přezkoumání, jimiž jsou např. výsledky auditů a sebehodnocení, zpětná vazba od zákazníků a jiných zainteresovaných stran, výsledky benchmarkingu apod. Průběh a výstupy přezkoumání by měly být transparentní, aby se s nimi zaměstnanci mohli snadno seznámit a ztotožnit.

Měření a přezkoumání samo o sobě nemá velký význam, pokud z jejich zjištění nejsou vyvozeny závěry. Mezi výstupy, které organizace získá přezkoumáním, patří návrhy pro proces zlepšování, cíle a strategie výkonnosti a hodnocení vhodnosti systému managementu. Výstupy měření je třeba systematicky analyzovat a interpretovat. Zmíněné výstupy nabývají na významu zvláště pokud je využijeme jako vstupy dalších navazujících kroků, především zlepšování.

8 NÁVRH SYSTÉMU PRO PODPORU ZLEPŠOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI SKYNET, A.S.

V kapitole č. 7 jsem naznačila řadu návrhů na rozvoj SMJ ve společnosti SkyNet, a.s. ve třech zásadních problémových oblastech. Rozsah této práce bohužel nedovoluje věnovat se všem doporučením podrobněji, a proto se v této kapitole pokusím navrhnout konkrétní řešení alespoň pro oblast zlepšování, která je ve společnosti SkyNet, a.s. doposud téměř netknutým tématem. Trvalé zlepšování je dle mého názoru právě tím cílem, na který by se společnost po úspěšné certifikaci systému managementu jakosti měla zaměřit. Nyní SMJ v dané organizaci ocitá v situaci stagnace, což je častý problém podniků po dosažení kýženého cíle certifikace. Před podnikem se však otevírají nové možnosti rozvoje, které je možno postavit právě na základě, jež si vybuďoval dle požadavků normy ISO 9001:2000. Pokud se managementu společnosti podaří vymanit z dosavadní pasivity a resignace a zapojí do rozvoje i všechny pracovníky, může se systematickým uplatňováním procesu zlepšování

posouvat dále k vyšší výkonnosti. Dalšími efekty uplatnění principů SMJ jsou dopady na loajalitu zákazníků, obchodní reference, pružné reakce na příležitosti na trhu, konkurenční výhody atd.

Jak uvádí literatura⁴⁷, zlepšování se může uskutečňovat ve třech skupinách aktivit, jde o **nápravná opatření**, která napravují příčiny vzniklých neshod, **preventivní opatření**, jež předcházejí potenciálním neshodám, a **zdokonalovací opatření**, která nemají přímou vazbu na neshody a jejich cílem je zkvalitnit, zefektivnit určité činnosti, procesy nebo produkty. Oblast nápravných opatření je ve společnosti SkyNet, a.s. zpracována poměrně kvalitně, jelikož standardizaci těchto postupů si vynutil každodenní chod podniku. Závazné postupy jsou nastaveny např. ve směrnících Řešení poruch CPS, Řešení reklamací, apod. Obecný postup náprav poskytuje také organizační norma Opatření k nápravě a preventivní opatření.

Management společnosti by se měl začít věnovat také třetí zmíněné formě zlepšování, která může představovat významný inovační potenciál firmy. Zdokonalení se mohou pohybovat od malých postupných kroků až po výrazné změny ve formě skokových zlepšovacích projektů. Aby v podniku bylo možné průběžně tyto změny provádět, je potřeba vytvořit kulturu, která bude všechny zaměstnance ke změnám v zájmu zlepšení motivovat a iniciovat. Pro aktivní zapojení zaměstnanců ve společnosti SkyNet, a.s. je třeba upravit **přesné vymezení odpovědností a pravomocí** jednotlivých pracovních pozic, které dle mého názoru mimo posílení spokojenosti zaměstnanců přinese také lepší podmínky pro uplatňování drobných zlepšení ze strany zaměstnanců. V současnosti existují úkoly, u nichž si pracovníci nejsou jisti, kdo je za ně zodpovědný a často tak dochází k odložení možných námětů na jejich zlepšení, jelikož pracovníci nevědí, komu takový návrh předložit. Vymezení nejasných pravomocí a odpovědností je úkolem nadřízených, popřípadě garantů dotčených procesů. Management by měl zaměstnance podporovat v řízení a zlepšování pracoviště a účasti na zlepšovacích aktivitách. Jistou podporou je bezpochyby **vzdělávání zaměstnanců** a rozvíjení jejich zkušeností a dovedností různými formami výcviku. Důležitým prvkem pro podporu zlepšování v organizace je sestavení závazného **plánu aktivit pro získání podkladů k zlepšování**. Některé z těchto aktivit jsou povinné i z titulu certifikace ISO 9001.

8.1 Podklady pro zlepšování

Základní zdroje identifikace problémových míst a návrhů na zlepšení jsou:

- **Interní audity**
- **Hodnocení spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů**
- **Analýza výsledků měření a monitorování**
- **Sebehodnocení**
- **Benchmarking**
- **Přezkoumání vedením**

Pro tyto aktivity je vhodné sestavit závazný časový harmonogram a zainteresovat do jeho plnění zaměstnance. O důležitosti motivace a zapojení pracovníků do zlepšovacích aktivit není pochyb. Zavádění jakýchkoli změn je pracovníky, jichž se týkají, přijímáno mnohem lépe, pokud se sami účastní jejich návrhu, přípravy a realizace. Nemluvě o významu zaměstnanců jako zásadního zdroje informací o fungování a efektivitě jednotlivých procesů v podniku a tím i jejich důležitost při identifikaci oblastí zlepšování a účelných návrhů řešení.

Uvedené potupy získávání podkladů pro proces zlepšování není nutno provádět v plném rozsahu, jaký naznačují níže, je možno je volně kombinovat a upravovat podle aktuálních potřeb a možností podniku. Níže uvedený souhrn by měl vedení společnosti SkyNet, a.s. posloužit jako inspirace pro tvorbu vlastního systému šitého „na míru“. Mým cílem je také vzbudit ve společnosti chuť a upřímný zájem o aplikaci daných postupů do praxe, jelikož poctivé zavedení uvedených aktivit ve spojení s implementací procesu zlepšování jsou dle mého názoru zárukou pozitivních výsledků.

⁴⁷ VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2002.

8.1.1 Interní audity

Postup interních auditů je vhodně specifikován v organizační normě Interní audit, která předpokládá využití interních auditů pro posuzování silných a slabých stránek SMJ. Proces interního auditu poskytuje **nezávislý nástroj pro hodnocení efektivnosti** organizace. Významným přínosem auditů je nestranný a objektivní pohled na daný problém, který je zajištěn výběrem organizačně nezávislých auditorů pro jednotlivé oblasti. Výstupem z auditu tak může být poznatek nestranného pozorovatele, který není zaslepen stereotypy a každodenním provozem určitého úseku podniku a může tak **odhalit slabá místa a naznačit směr zlepšovacích opatření**. Myslím, že pro firmu bude jistě přínosem, pokud se při provádění auditů zaměří nad rámec požadavků SMJ, tedy na veškeré oblasti řízení a na všechny procesy. Aby se výsledky auditů mohly skutečně stát vhodným podkladem pro zlepšování, je třeba, aby auditori i auditované osoby k interním auditům přistupovali zodpovědně a poctivě. Na zřeteli je nutno mít **snahu hledat možnosti rozvoje** a zdokonalení. Kladný přístup zaměstnanců k auditům musí management podpořit právě **odezvou na výsledky auditu** v podobě zlepšovacích opatření, popřípadě ocenění pracovníků při vynikajících výsledcích auditu. Z každého auditu je vyhotoven záznam a zjištění auditu se specifikací případných opatření k nápravě. Důležitou osobou pro plánování, koordinaci a vyhodnocení auditů je manažer jakosti, který spravuje uvedené záznamy a zpracovává **Závěr z auditu**, který se poté mimo jiné stává podkladem pro zlepšování. Plán interních auditů je třeba zpracovat vždy na kalendářní rok, doporučuje se provádět je **jedenkrát za půl roku**, popřípadě mimo stanovený plán na základě aktuálních potřeb. Zainteresovány jsou do něj všechna oddělení a zaměstnanci, jejichž práce se může stát objektem hodnocení vhodnosti a efektivnosti. V současnosti ve společnosti SkyNet, a.s. neexistují výrazné podněty z interních auditů, první audit, jež se uskutečnil několik týdnů před certifikací nepřinesl mnoho poznatků pravděpodobně z důvodů, jež jsem uvedla již v kapitole 6.4.6., a sice zaujatosti auditorů ve snaze navodit dojem ideálního stavu SMJ před certifikačními auditory. Jediným zjištěním z interních auditů bylo nedostatečné měření spokojenosti zákazníků.

8.1.2 Hodnocení spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů

Postupy hodnocení spokojenosti zákazníka jsou důležitou činností, která zajistí zpětnou vazbu v SMJ. Každá zpětná vazba je zásadní informací pro strategické záměry managementu a vývoj míry spokojenosti zákazníků je důležitým podkladem pro procesy zlepšování. Z těchto a mnohých dalších důvodů je bezpochyby velice důležité vybudovat v podniku účinný systém měření spokojenosti a loajality zákazníků. K měření spokojenosti zákazníků je možné využít různých zdrojů informací zevnitř či z vnějšku organizace. Před samotným sběrem a analýzou informací si však společnost musí jasně uvědomit a **definovat skupiny zákazníků, jejich požadavky a z toho určit znaky spokojenosti**. Předpokládám, že mezi základními skupinami zákazníků v případě SkyNet, a.s. budou koneční uživatelé a zprostředkovatelé a mezi jejich požadavky na produkt se může objevit cena a náklady životního cyklu, spolehlivost služby, bezproblémový průběh zakázky, servisní podpora, a další. Úkol definování daných prvků by měl dle mého názoru management společnosti SkyNet, a.s. **zadat útvaru Produkty a marketing**, který má v této oblasti největší přehled a zkušenosti. Návrh možných metod „naslouchání“ zákazníkům by mohl naplnit další diplomovou práci, proto zde naznačím pouze stručné podněty. Pro společnost SkyNet, a.s. přicházejí v úvahu především následující **zdroje informací od stávajících i potenciálních zákazníků**.

Interní zdroje informací:

- Záznamy o stížnostech a reklamacích
- Záznamy o výpovědích
- Zkušenosti pracovníků, kteří jsou v těsném kontaktu se zákazníky (obchodníci, technici, pracovníci technické podpory, pracovníci oddělení péče o zákazníky)
- Průzkumy spokojenosti stávajících zákazníků

Externí zdroje informací:

- Údaje o konkurenci (výroční zprávy, nabídky produktů)

- Studie a průzkumy publikované v odborném tisku (např. Index ERI – rychlost zpracování emailového požadavku na službu)
- Zprávy o průzkumu trhu, o odvětví apod.

Dané informace je třeba **průběžně shromažďovat, analyzovat využívat pro zlepšování** výkonnosti podniku. Zaměstnanci, kteří jsou v přímém styku se zákazníky by měli být pověřeni zjišťováním a zaznamenáváním informací od klientů, např. pomocí záznamů o okolnostech odmítnutí potenciálních zákazníků, reklamací, oprav a stížností. Účinným nástrojem sběru informací jsou také **dotazníky** a průzkumy, které je možno rozeslat vymezenému vzorku zákazníků. První pokusy dotazníkového šetření ve společnosti SkyNet, a.s. ukázaly, že zaslání dotazníku emailem má velice malou odezvu, pro to je na místě zamyslet se nad efektivnějšími cestami šetření prostřednictvím telefonátu nebo osobního setkání. Při zpracování systému zjišťování informací o spokojenosti zákazníků je třeba brát ohled na způsoby vyhodnocení dat, k nimž je možno využít standardních statistických metod. Je třeba mít na zřeteli, že různé znaky spokojenosti mohou mít různou závažnost a že zásadním cílem analýz je poznání trendů ve vývoji spokojenosti zákazníků. Management společnosti si musí také uvědomit důležitost seznámení všech pracovníků s výsledky analýz. **Důležité je také periodické zpracování výsledků do zpráv** a jejich předkládání vedení. To navazuje na poslední krok zjišťování spokojenosti zákazníka, který naplňuje účel všech předchozích, a sice využití získaných poznatků v praxi, tzn. zohlednění výsledků analýz ve zlepšovacích a marketingových aktivitách.

Organizaci bych doporučila identifikovat také potřeby ostatních zainteresovaných stran. V případě **zaměstnanců** půjde dozajista o potřebu jistoty, uznání, uspokojení z práce a osobního rozvoje. Nástrojem pro zjištění potřeb zaměstnanců se může stát systém pravidelného sebehodnocení a hodnocení, které v současnosti zavádí personální manažerka ve spolupráci s vedoucími pracovníky do praxe. Věřím, že pokud bude zjištěným potřebám zaměstnanců věnována patřičná pozornost ze strany vedení, napomůže to motivaci pracovníků a jejich zapojení do podnikových aktivit ve prospěch její výkonnosti. Společnost by měla mít jasně stanoveny finanční a jiné výsledky, které uspokojí potřeby a očekávání **vlastníků a investorů**. Důležitým krokem pro společnost SkyNet, a.s. je podle mého také identifikace **klíčových dodavatelů a potenciálních partnerů**. Vytváření strategických partnerství může přinést sdílení znalostí stejně jako zisků a ztrát. Hledání příležitosti v možných partnerských vztazích by mělo být úkolem především pro obchodního a technického manažera společnosti SkyNet, a.s., kteří se největší měrou podílejí na utváření vztahů s dodavateli. Nemalý zájem by měla společnost věnovat také vztahům s **konkurencí**, i zde se mohou objevit příležitosti k zajímavým oboustranně přínosným partnerstvím. Společnost by také neměla zapomínat na **vztahy ke společnosti**, tzn. identifikovat dopady své činnosti na ochranu zdraví, bezpečnost a na životní prostředí, dbát na dodržování zákonných předpisů a aktivně a podporovat dobré vztahy s médii, institucemi, apod. Vědomé řízení vztahů a hodnocení spokojenosti uvedených stakeholderů může podniku napomoci k plnění jeho cílů. Na druhé straně nedostatky nebo chyby v této oblasti se mu mohou velmi vymstít. Proto je třeba věnovat stakeholderům a jejich postojům k organizaci patřičnou pozornost a zájem.

8.1.3 Analýza výsledků měření a monitorování

Pro oblast řízení jakosti je účinným nástrojem také **finanční analýza**. Finanční ohodnocení efektivnosti všech procesů by velmi usnadnilo jejich řízení a zlepšování. Bohužel je však finanční vyjádření jakosti dosti obtížné. Možnými nástroji je např. analýza nákladů na prevenci, na neshodu, na interní a externí poruchy nebo analýza nákladů na životní cyklus. Společnost SkyNet, a.s. je schopna na základě záznamů v interním systému vyčíslit **náklady na řešení reklamací**. Za minulý rok dosáhly částky 415 tis. Kč. Zajímavým číslem by byl bezpochyby úhrn tržeb, o které společnost přišla v souvislosti s výpovědí smluv motivovaných nespokojeností odběratelů. Výzvou pro podnikového analytika se stává vyčíslení nákladů na životní cyklus jednotlivých produktů nebo analýza nákladů na poruchy včetně jejich nápravy. Z dostupných údajů, které pracovníci průběžně zaznamenávají nebo jsou automaticky generovány v interním systému OmniTracker, je možno získat údaje o následujících **metrikách**:

- **Nárůst objednávek v závislosti na reklamní kampani za určité období** (v Kč nebo %)
- **Počet incidentů technického oddělení na zákazníka nebo službu** (v kusech nebo %)

- **Průměrná doba řešení jednoho incidentu technického oddělení (v hodinách)**
- **Počet reklamací dle typu řešení (v kusech)**
- **Podíl výpovědí z důvodu výslovné nespokojenosti zákazníka k ostatním důvodům výpovědi (v kusech nebo %)**

První analýzu podle těchto metrik společnost uskutečnila až v rámci přípravy na certifikaci, jelikož byla jedním ze závazných požadavků. Prozatím však dle mých informací nebyly z jejich výsledků učiněny žádné závěry či opatření. V případě pravidelného monitorování, analýzy a srovnávání daných ukazatelů mohou dané veličiny poskytnout významnou vypovídací hodnotu a stát se tak podkladem pro zlepšování dotčených procesů. Zde bych chtěla apelovat na snahu zajistit informační zdroje také pro analýzu příčin zmíněných incidentů nebo časových průtahů řešení incidentů. Přispělo by kupříkladu rozšíření evidence v rámci interního systému OT ve smyslu zohlednění příčin daných excesů. To je však již úkolem pro úsek technického oddělení, IS & IT. V současnosti lze jako podklad pro zlepšování z výsledků uvedených analýz použít **analýzu důvodů výpovědí zákazníků a analýzu příčin reklamací**. Výsledky analýz těchto ukazatelů jsou zahrnuty do příloh práce pod číslem 5.

8.1.4 Sebehodnocení

Sebehodnocení v pojetí normy ISO 9004:2000 je úkolem pro management organizace a jeho realizace vyžaduje pečlivé, pravdivé a sebekritické hodnocení, jehož výsledkem je úsudek o vyzrálosti SMJ v organizaci a návrh, kam investovat zdroje pro zlepšování. Přístup k sebehodnocení popsáný v této normě je zaměřen na určování stupně efektivnosti SMJ organizace, jeho základní principy však lze aplikovat v různé hloubce a rozsahu ve vztahu k potřebám a prioritám podniku. Sebehodnocení nabízí jednoduchý, snadno pochopitelný a použitelný nástroj získávání podkladů pro zlepšování, který má minimální dopad na používání zdrojů. Může být aplikováno buď na SMJ jako celek, na jeho část nebo na jakýkoliv proces, může být dokončeno rychle s použitím interních zdrojů a jeho výsledky lze použít pro komplexnější sebehodnocení.

Uskutečnění sebehodnocení v praxi obnáší v podstatě oznámkování řady otázek číslicemi 1 – 5 z bodovací škály s připojením slovního hodnocení daného procesu či činnosti, jež je předmětem otázky. Tento přístup mě inspiroval k vytvoření **dotazníku zaměřeného na obchodní proces**, který definuje jednotlivé kroky související s prodejem služeb od získání zákazníka až po realizace služby. (Grafické znázornění obchodního procesu je zahrnuto do příloh pod číslem 6.) Pro tuto oblast jsem se rozhodla, jelikož je mi nejbližší z hlediska dostupnosti informací z mé pozice v podniku a není náročná na odborné znalosti, jako některé jiné procesy ve společnosti SkyNet, a.s. Vycházela jsem z předpokladu, že **dílčí sebehodnocení** zaměřené přímo na zaměstnance, kteří se každodenně účastní provozu, se může stát **podkladem pro komplexní sebehodnocení managementu**. Doufám, že skromný projekt sebehodnocení, který jsem uskutečnila za pomoci několika pracovníků společnosti SkyNet, a.s., poskytne společnosti inspiraci a poučení pro další podobné sebehodnotící projekty.

Dotazník se skládá z 35 otázek formulovaných s ohledem na požadavky norem ISO řady 9000 a na směrnici společnosti, SO_001 Obchodní proces, upravující postup související s prodejem služeb, od získání zákazníka až po realizaci poskytované služby. V závěru dotazníku byl vymezen prostor pro návrhy k zlepšení v jakékoliv oblasti obchodního procesu. Otázky jsem rozdělila do 8 sekcí podle jednotlivých kroků specifikovaných v interní normě. Souhrn všech otázek je spolu s výsledky průzkumu zařazen v přílohách práce (Příloha č. 7). Pro hodnocení měli respondenti k dispozici bodovou škálu od 1 do 5 a prostor pro komentář k danému tématu. Byli vyzváni, aby k otázkám, které se jich z hlediska pracovní náplně netýkají, neuváděli žádnou odpověď v zájmu zamezení zkreslení vypovídací hodnoty průměru zadáváním neutrální možnosti. Otázky jsou formulovány tak, aby bylo možno na ně odpovědět výběrem z těchto možností:

naprosto souhlasím - spíše souhlasím – neutrální - spíše nesouhlasím - naprosto nesouhlasím
 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Dotazník byl předán prozatím osmi pracovníkům na pobočkách společnosti v Brně a Znojmě, mezi nimi byli zástupci přímého prodeje, úseku péče o zákazníky a pracovníci finančního úseku, kteří se podílejí na fakturaci a řízení smluv. Doposud se mi podařilo získat zpět vyplněné dotazníky od 6 osob. Konkrétní výsledky bodového hodnocení v průzkumu jsou k nahlédnutí v příloze č. 7. Zde bych ráda shrnula zjištěné silné a slabé stránky jednotlivých kroků realizace obchodního procesu, které mohou posloužit jako jeden z podkladů pro zlepšování.

Zákazník

Úvodní krok obchodního procesu, který zahrnuje vytipování potenciálního zákazníka, jeho evidenci do interní databáze v systému OT a přiřazení garanta, má slabinu v oblasti aktivního vyhledávání zákazníků a přidělení garantů ke stávajícím klientům. Společnost SkyNet, a.s. se u většiny produktů spoléhá spíše na vyřizování poptávek přicházejících ze strany potenciálních zákazníků, které dle průzkumu probíhá relativně dobře, aktivní vyhledávání však není plně využíváno. Zaměstnanci shledávají nedostatek v současném nastavení garantů u jednotlivých klientů, které je často chaotické, nejasné a nereálné, což je ovlivněno mnohými okolnostmi, jako např. spojení klienta s více osobami v podniku v důsledku rozmanitosti odebíraných služeb, které zajišťují různá oddělení, nebo s častými personálními změnami na oddělení obchodu a péče o zákazníky. Fluktuace má vliv také na průběh změn garantů, se kterým pracovníci také nejsou spokojeni.

První kontakt a získávání informací

Výsledky průzkumu ukazují, že není vyřešen postup pro evidenci nezájmu zákazníka a jeho další oslovení během přiměřeného časového horizontu. Stejně tak postup pro získávání informací pro sestavní nabídky probíhá víceméně intuitivně a není systematicky podpořeno. Naopak agenda vývoje zájmu zákazníka, zajištěná pomocí formuláře report v systému OT je hodnocena poměrně dobře a ukazuje se jako dostačující.

Kalkulace

Kalkulace je oblast, která se přímo dotýká pouze pracovníků přímého prodeje, oddělení péče obstarává spíše drobnější služby, pro které jsou stanoveny ceníky. Pro řešení nestandardních poptávek se využívá projektů, jejichž řešení však dle výsledků šetření nefunguje optimálním způsobem, průměrné hodnocení zde dosahuje hodnoty 4,5, což je nejhorší výsledek ze všech otázek. Bohužel se však jedná o výpověď pouze dvou pracovníků. Ostatní zaměstnanci se ke kalkulacím nevyjádřili.

Nabídka a jednání

Forma nabídky se liší v závislosti na objemu poptávaných služeb, významnosti zákazníka atd. Nabídka pro drobné odběratele služeb je pevně stanovena v aktuálních cenících, u větších zakázek však nejsou standardizovány podpůrné nástroje, které by obchodníkům napomohly zpracovat konkrétní návrhy. Tuto oblast lze dle vlastních slov zástupců přímého prodeje považovat za jednoho z adeptů na zlepšovací opatření.

Smlouva

Okolnosti řízení výnosových smluv jsou vnímány poměrně pozitivně, návrhy ke zlepšení směřují např. k oblasti formátu smluv, který by mohl být přehlednější pro zákazníka a jednodušší pro přípravu ze strany pracovníků. Náměty se týkají také podepisování smluv, které by mělo být sjednoceno do jednoho podpisu na smlouvě (v současnosti existují smlouvy, které je třeba podepisovat na dvou stranách). Ze strany zákazníků také údajně vzešlo několik impulzů pro podpis ze strany dodavatele před podpisem odběratele. Situace v zajištění změn ve smlouvách je uspokojivá, postup byl vyřešen v nedávném zavedení nových vzorů smluv.

Realizace

V oblasti realizace jsou výsledky průzkumu potěšující, všechny otázky jsou hodnoceny pozitivně. Administrativní zajištění realizace směřuje k maximalizaci spokojenosti zákazníka. Možné výtky směřují např. do oblasti dodržení přiměřených časových termínů realizace, které je někdy znemožněno omezeným počtem pracovníků technického týmu. Slabé místo v procesu realizace služby je možno spatřovat v přechodu mezi obchodní a technickou částí realizace, kterou má zajišťovat formulář Interní

zakázka (IZ) v systému OT. Opomenutím garanta zadat po potvrzení smlouvy IZ se tak stává příčinou nesplnění smluvních závazků.

Fakturace

Systém nastavování fakturace funguje optimálně, možné problémy vyplývají spíše z nedostatečně specifikovaných informací od garantů směrem k fakturačnímu úseku. Vzájemná vazba mezi smlouvou, reálnou situací a fakturací je zajištěna pomocí interních informačních systému, nicméně možné nedostatky zde vznikají, a to většinou vlivem selhání lidského faktoru.

Následná péče o zákazníky

Řešení následných požadavků a problémů zákazníků probíhá na základě stanovených postupů, pro řešení reklamací a výpovědí existuje funkční systém, který je pracovníky velmi dobře hodnocen. Nestandardní problémy jsou však řešeny většinou nesystematicky a jsou spojeny s časovými průtahy. Přiměřená a pružná péče o zákazníky je ztížena také přetížením pracovníků oddělení péče o zákazníky, tedy nedostatkem lidských zdrojů.

Obecně

Respondenti vyjádřili, že obchodní proces a jeho jednotlivé kroky jsou orientovány na maximalizaci spokojenosti zákazníků. Horší situací je ve vnímání efektivity využívání lidských zdrojů a infrastruktury společnosti. Pracovníci se také shodují, že proces nedává dostatečné podklady pro hodnocení jeho funkčnosti a spokojenosti zákazníků. Pracovníci také naznačili nedostatek pravomocí nebo informací z produktového úseku.

Mezi návrhy na zlepšení se tedy objevily tyto:

- Přizpůsobit obchodní proces požadavkům hodnocení jeho výkonnosti a spokojenosti zákazníků
- zvýšit využití nástrojů IS – proškolení všechny pracovníků na práci s interním systémem OT
- zvýšit povědomí o stanovených postupech řešení určitých záležitostí a zajistit jejich dodržování – přeškolení zaměstnanců
- Aktivně vyhledávat potenciální zákazníky
- Zjednodušit formát smluv
- Zpracovat obecnou nabídku
- Zajistit konzultanta z technického nebo produktového úseku pro obhajobu technické části nabídky u zákazníka
- Zefektivnit systém přidělování garantů klientům
- Rozšířit kapacity lidských zdrojů v oblasti odbytu
- Rozšířit technický tým
- Zdokonalit zpracování produktů
- Doplnit potřebné dokumenty z produktového úseku na intranet

Pro vyšší vypovídací hodnotu tohoto typu sebehodnocení je potřeba provést podobný průzkum ve větším rozsahu z hlediska geografického, tedy zahrnout do šetření pracovníky všech poboček, i z hlediska organizačního, tedy uskutečnit podobné dílčí průzkumy i v ostatních odděleních, popřípadě mezi účastníky ostatních procesů. Pro příště bych doporučovala provést dotazník spíše formou řízeného rozhovoru s jednotlivci nebo pracovními skupinami, písemná forma dotazníku bohužel nedá průchod všem názorům a neodhalí tolik podnětů, jako by mohl odhalit řízený rozhovor. Na druhou stranu některým osobám vyhovuje více anonymní vyjádření názorů bez nutnosti přímé konfrontace. Přínosnější by mohlo být také zvýraznit prostor pro návrhy na zlepšení, aby se zamezilo negativnímu postoji a podpořila se snaha o konstruktivní kritiku současného stavu. Metodika sebehodnocení nabízí mnoho variant, vedle **individuálního sebehodnocení**, je možné provést **sebehodnocení skupinou**, které se zakládá na společném přezkoumání, analýze a následně dosažení konsensu pro určení priorit zlepšování. Svůj přínos jistě poskytne i **sebehodnocení managementu**, které může postihnou komplexní souvislosti řízení organizace. Ostatně možnosti efektivního využití nástroje sebehodnocení je omezeno pouze představivostí a vynalézavostí jednotlivců v organizaci, kteří mají zájem na dosahování úspěšnosti.

Jinou formou sebehodnocení, kterou bych společnosti SkyNet, a.s. **prozatím nedoporučovala**, je princip sebehodnocení na základě **Modelu excelence EFQM**. V tomto náročném pojetí má podnik periodicky uskutečňovat komplexní sebehodnocení všech oblastí činnosti, základním nástrojem k tomu je 9 kritérií, z nichž každé se rozpadá na dalších 32 subkritérií až jednotlivých bodů, které specifikují danou oblast činnosti, jež by excelentní organizace měla realizovat (viz. obrázek č. 7). Pomocí Modelu excelence EFQM a jeho doprovodného nástroje, karty RADAR, by organizace měla být schopná provádět sebehodnocení a identifikovat tak své silné stránky a oblasti pro zlepšování. Úskalí spojená s aplikací této metody jsem naznačila již v kapitole 4.2.1. Metoda je dosti náročná a vyžaduje maximální angažovanost managementu a trpělivost při očekávání reálných výsledků, které se dostaví mnohdy až po několika letech. Do budoucna je možno ve SkyNetu, a.s. aplikaci této metody zvažovat.

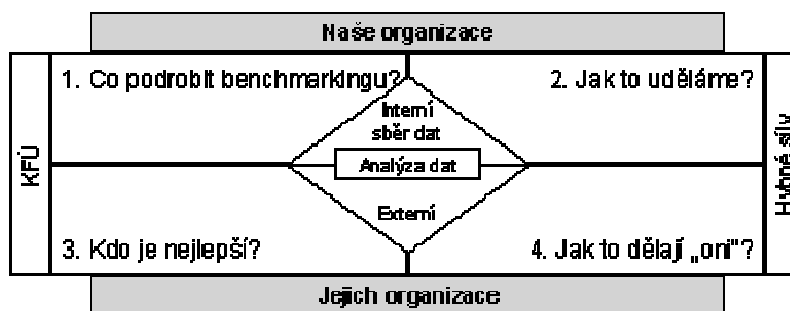
8.1.5 Benchmarking

Na sebehodnocení navazuje specifický nástroj získávání podkladů pro zlepšování, a sice benchmarking. Jde o metodu, která odhaluje v externích organizacích **nejlepších přístupů** a postupy, které vedou k **vysoké výkonnosti**, a umožňuje poučení se z nich a případnou aplikaci v organizaci. Benchmarking lze uplatnit ke srovnání podobných funkcí nebo výkonnosti v rámci odvětví (funkční benchmarking), nebo k poměrování praktik, které jsou nezávislé na zaměření odvětví (generický benchmarking). Srovnávání lze podrobit také podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých úseků jedné organizace, v tom případě se hovoří o interním benchmarkingu. Objektem této metody se může stát prakticky cokoli, vždy jde o to, najít inspiraci u subjektů, které v dané problematice dosahují nejlepších výsledků. Metoda je dobrým nástrojem sebekritického posouzení postavení firmy v konkurenčním prostředí.

Pro snadné pochopení principu benchmarkingu a jeho základních kroků existuje jednoduchý model se čtyřmi kvadranty, které znázorňují specifickou posloupnost činností pro uskutečnění benchmarkingu. Všechny činnosti jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat, bez něhož se tato metoda neobejde. První kvadrant naznačuje úkol **identifikovat objekt našeho zájmu**, tedy co chceme podrobit porovnávání. Nejčastěji se objektem benchmarkingu stává způsob plnění určitých funkcí, tzn. proces. V další fázi je třeba **identifikovat konkurenty**, kteří v dané oblasti dosahují nejlepších výsledků, posloužit nám k tomu mohou katalogy firem, zprávy obchodních komor, rozhovory s nově přijatými zaměstnanci, informace od externích poradců, apod. Další úlohou je **výběr metody pro sběr dat**. Můžeme vybírat z mnoha nástrojů, nabízí se např. telefonický výzkum, písemné dotazníky, průzkum v literatuře, výměnu připravených materiálů nebo návštěvy na místě. Po shromáždění podrobných údajů je potřeba určit a kvantifikovat rozdíly v řešení dané problematiky v konkurenční společnosti a u nás. Cílem by mělo být odhalit hybné síly procesu a kritické faktory úspěchu (KFÚ). Největší odchylky se pak stávají zdrojem **inspirace pro vlastní zlepšování**. Celý proces by měl být systematicky opakován a pružně přizpůsobován aktuálním potřebám podniku. Před zahájením všech těchto aktivit je však nutné vytvořit půdu pro jejich efektivní průběh, tzn. zapracovat proces benchmarkingu do stávajících činností podniku, uskutečnit vzdělání a výcvik manažerů a zaměstnanců, stanovit odpovědnosti za organizaci a účast na daných aktivitách apod.

Obrázek č. 10:

Šablona procesu benchmarkingu



Pramen: <http://www.benchmarking.cz/>

Pro podniky, které se s benchmarkingem seznamují a získávají první zkušenosti, je dle mého názoru velice přínosný **projekt České společnosti pro jakost (ČSJ)**, který umožňuje formou elektronických dotazníků srovnat své procesy s procesy těch nejlepších podniků z hlediska výkonnosti. V současnosti jsou v **Elektronickém data-archivu ČSJ (EDA-ČSJ)** vyplněny dotazníky od 348 firem, s nimiž je možné se srovnat. Sdílení informací funguje na principu anonymity a důvěrnosti. K dispozici je 18 dotazníků zaměřených na různé oblasti činnosti podniku. Pro příklad mohu jmenovat management procesů, péči o zákazníka, vzdělávání a rozvoj, strategické řízení apod. Po vyplnění dotazníku lze provést pomocí filtru srovnání s 10% nebo 25% nejlepších firem v dané oblasti. V případě, že podnik vyplní všechny dotazníky, systém vygeneruje bodové ohodnocení, vypovídající o výkonnosti organizace. Toto hodnocení navazuje na Model excelence EFQM, který také nabízí sledování trendu výkonnosti pomocí bodování jednotlivých oblastí řízení. (viz. kapitola č. 4.2). Pro společnost SkyNet, a.s. by se tento projekt mohl stát výchozím krokem pro zavedení systematického uplatnění benchmarkingu v praxi.

Sdílení poznatků a informací s konkurenty může působit dosti rizikově, uplatňování benchmarkingu proto vyžaduje dodržování jakéhosi **etického kodexu vedení benchmarkingu**, který vydala Česká společnost pro jakost jako český ekvivalent světového kodexu benchmarkingu. Jde o nezávazné doporučení a výzva k chování při benchmarkingu, které mimo jiné nabádá k čestnému přístupu k citlivým informacím, k rovnému partnerství a vzájemnému sdílení poznatků, apod.

8.1.6 Přezkoumání vedením

Přezkoumání managementu je v normách ISO řady 9000 z roku 2000 zakotven jako důležitý nástroj **pravidelného posuzování vhodnosti a efektivnosti SMJ** a jeho schopnosti naplňovat stanovené záměry politiky jakosti a cíle jakosti. Tytéž kroky musí management průběžně činit také s ohledem na strategické záměry společnosti v ostatních oblastech, proto se nabízí možnost spojit hodnocení ukazatelů z jednotlivých oblastí dohromady a zahrnout tak přezkoumání do hodnocení efektivnosti celý systém managementu. Průběh přezkoumání není nijak zvlášť inovativní, nejběžnější je projednávání zpráv o jakosti a jiných ukazatelích na pravidelných poradách top managementu. Aby bylo umožněno přezkoumání plnění cílů jakosti a účinnosti SMJ, je třeba **určit ukazatele pro jejich posuzování**. V případě cílů jakosti je situace ztížena značnou subjektivitou, jelikož výsledky plnění mohou být pokriveny příliš náročným nebo nenáročným stanovením cílů. Obtížné je také hodnocení trendů vývoje v této oblasti, jelikož cíle pro určitá období se mohou co do obsahu dosti lišit. Co se týká ukazatelů pro hodnocení vhodnosti SMJ, některé z nich již byly zmíněny v kapitole č. 8.1.3 Analýza výsledků měření a monitorování. Jedním z cenných zdrojů dat pro interpretaci vývoje těchto ukazatelů se ve společnosti SkyNet, a.s. může stát **interní databáze OmniTracker**, která s pomocí formulářů a filtrů umožňuje hodnotit a analyzovat evidované údaje s použitím statistických metod. V současnosti jsou však tyto údaje evidovány pouze v omezené míře nebo ve formátu, jenž nelze

systematicky využít. Management by se tedy měl zamyslet nad pověřením pracovníků IS & IT, případně oddělení Produkty a marketing, úpravou formulářů v OT a poté proškolením pracovníků, jež jsou s danými ukazateli v kontaktu. Při formování ukazatelů se může společnosti zaměřit například na tyto:

Ukazatele externí účinnosti:

- ukazatel rychlosti řešení stížností
- ukazatel rozsahu reklamaci (v současnosti funguje)
- ukazatel spokojenosti zákazníků
- ukazatel podílu výdajů na externí vady z nákladů
- ukazatel podílu na trhu
- ukazatel benchmarkingových analýz

Ukazatele interní účinnosti:

- ukazatel podílu na interní vady z nákladů
- vývoj struktury výdajů vztahujících se k jakosti
- ukazatel rozsahu neshod na pracovištích
- počet návrhů na zlepšení na jednoho pracovníka
- ukazatel fluktuace zaměstnanců (v současnosti funguje)

Management má pak v rámci pravidelných přezkoumání hodnotit trend daných ukazatelů a z nich vyvozovat vhodná opatření dle aktuálních priorit. Přezkoumání vedením se tak ocitá na hranici mezi procesem získávání podkladů pro zlepšování a mezi samotným uskutečňováním zlepšování, může se tak stát pravidelně aplikovaným **nástrojem v prvním kroku níže navrženého procesu zlepšování** (Identifikace slabín a příležitostí ke zlepšení) i dalších kroků určení priorit a sestavení řešitelského týmu. Pro pozitivní přijetí jakýchkoli opatření či závěrů zaměstnanci je třeba dbát na **transparentní průběh** analýz, interpretace výsledků i rozhodování o jednotlivých opatřeních. Pokud jsou zaměstnanci s danými souvislostmi seznámeni, nebo se jich dokonce aktivně účastní, přijímají změny mnohem snáze. **Zapojení zaměstnanců** do rozhodování a zájem o jejich názory má tu moc zbavit rozhodnutí direktivního nádechu a naopak navodit jejich aktivní podporu v provozu.

8.2 Návrh procesu zlepšování

Výstupy výše uvedených procesů se stávají cennými vstupy procesu zlepšování. Pro snadnou využitelnost a přehlednost je přínosné shrnout poznatky jednotlivých aktivit do zpráv, které stručně shrnou zjištěné skutečnosti a naznačí zásadní problematické oblasti, které daná metoda odhalila. Při samotném sběru dat by měli aktéři mít na mysli snahu o navržení možných řešení problémů či příležitostí ke zlepšení slabých míst. Proces zlepšování tak bude mít dostatek relevantních informací pro určení priorit ke zlepšení. Základním motivem zlepšovacími aktivit by mělo být úsilí o maximalizaci následujícího poměru⁴⁸:

$$\text{efektivní chování} = \frac{\text{maximalizace přidané hodnoty VA} \uparrow}{\text{minimalizace nákladů C} \downarrow}$$

Pro přehlednou interpretaci svého doporučení jsem navrhla následující **procesní diagram**, znázorňující jednotlivé kroky procesu zlepšování. Tento model by se mohl stát podkladem pro grafické znázornění procesu zlepšování ve společnosti SkyNet, a.s. a mohl by být zařazen do interní dokumentace společnosti jako příloha organizační normy Zlepšování. Podkladem pro návrh procesu zlepšování se mi stala především norma ISO 9004:2000, Směrnice pro zlepšování výkonnosti⁴⁹.

⁴⁸ VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2002.

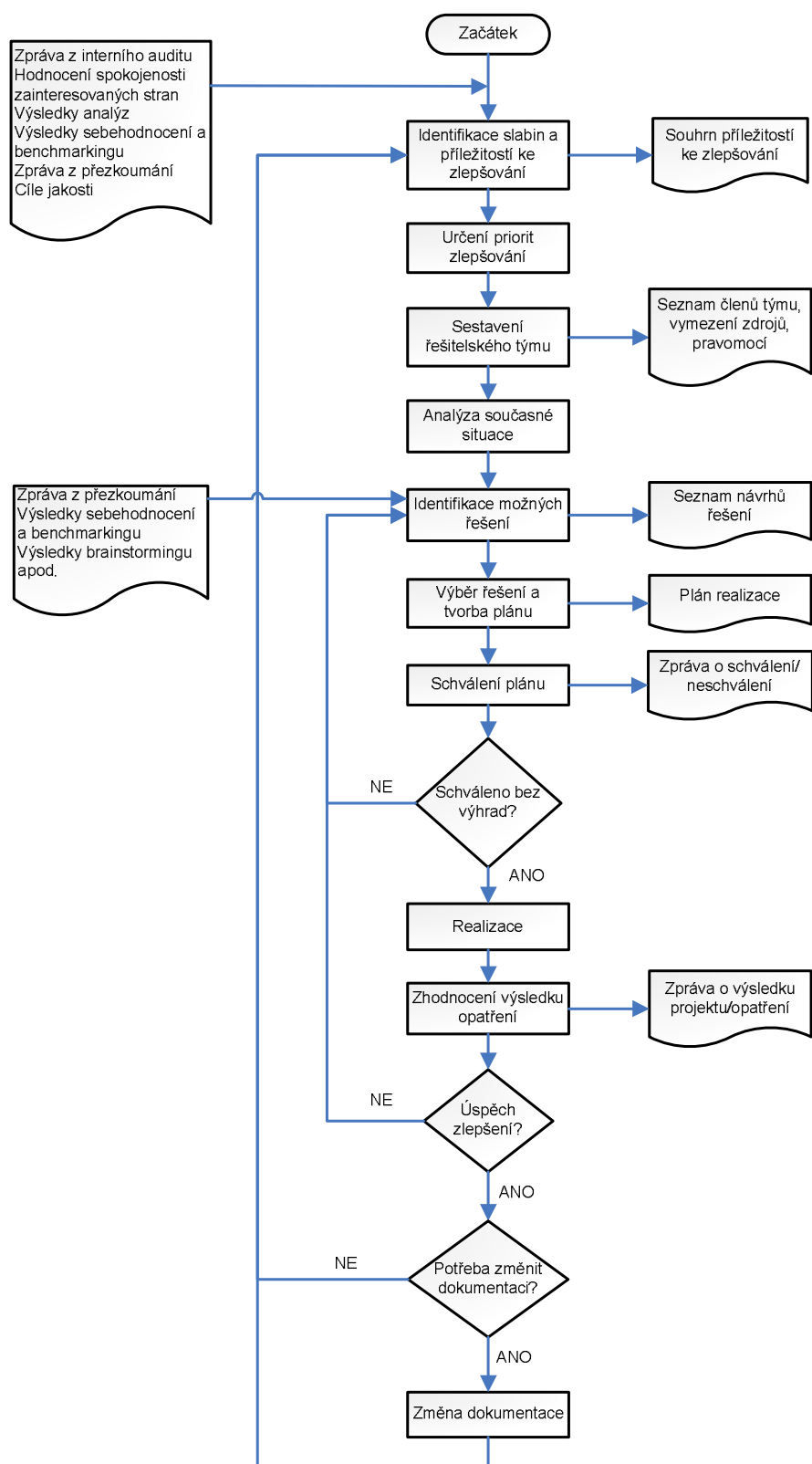
⁴⁹ ČSN EN ISO 9004:2000 *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. 2000.

Navržený postup vychází mimo jiné také z jednoho z nejznámějších postupů, navrženého E. Demingem, a sice z cyklu PDCA (viz. kapitola č. 4).

Model je **použitelný jak pro skokové projekty zlepšování tak pro menší změny** stávajících procesů. Odlišnosti se nacházejí především v odpovědnosti zajištění jednotlivých kroků, která se při rozšiřování rozsahu zlepšení posunuje po organizační hierarchii nahoru. **Strategické projekty**, které vedou k výrazným změnám produktu nebo procesu, k vytvoření procesu nového, nebo dokonce ke změně celé organizace, jsou pochopitelně zajišťovány top managementem a jím stanoveným pracovním týmem, podněty se očekávají především od garantů procesů, případně od představitele managementu pro SMJ. **Menší kroková zlepšovací opatření** se mohou uskutečňovat na úrovni oddělení či pracovních skupin a podléhají koordinaci a schvalování garanta procesu, jehož se zlepšování týká. Drobné krokové změny v pracovních postupech nebo jiných pravidlech je možno provést bez vytvoření pracovní skupiny na základě návrhu pracovníka svému nadřízenému. Postup zlepšování se však ve všech případech může zakládat na navrženém modelu, což je jeho nesporná přednost.

Obrázek č. 11:

Návrh procesního modelu zlepšování pro společnost SkyNet, a.s.



Pramen: autor

Aby se tento postup nestal pouze obecným návodem, který nemá konkrétní uplatnění v praxi, doplnila jsem model tabulkou odpovědností za jednotlivé kroky, která obsahuje také vymezení vstupů a

výstupů a možné zúčastněné osoby jednotlivých kroků. Tabulku jsem vytvořila ve dvou verzích pro skokové a krokové změny. Z důvodu omezení rozsahu práce zařazuji do textu práce pouze jednu z nich. Tabulka odpovědností pro krokové změny je zahrnuta do příloh práce pod číslem 8.

Tabulka č. 5: Tabulka odpovědností pro jednotlivé kroky procesu zlepšování v rámci skokových zlepšovacích projektů

Číslo	Zodpovědnost	Spoluúčast	Vstupy/Výstupy
IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ	Představitel managementu, garanti procesů, popř. vedoucí jednotlivých úseků	Manažer jakosti připravuje podklady pro pravidelné přehodnocení efektivity systému, procesů, oblastí. (tento krok může se uskutečnit např. v rámci přezkoumání vedením na poradě top managementu)	Shrnutí slabin a příležitostí vyplývá z výstupů interních auditů, sebehodnocení, hodnocení spokojenosti zainteresovaných stran, z přezkoumání systému vedením, z cílů jakosti, apod.
URČENÍ PRIORIT	Top management, předseda představenstva	Rozhodnutí o prioritách je vhodné projednat na poradě top managementu	Při rozhodování by měl být kladen důraz na poměr zvýšení přidané hodnoty ku snížení nákladů
SESTAVENÍ ŘEŠITELSKÉHO TÝMU	Top management, předseda představenstva	Do řešitelského týmu je zařazen garant procesu/projektu, jehož se zlepšení týká, původce návrhu, další zainteresovaní pracovníci z různých úseků podniku	Řešitelský tým musí být vybaven potřebnými zdroji a pravomocemi
ANALÝZA SITUACE	Řešitelský tým	Tým může pověřit podnikového analytika, popř. jiné osoby disponující potřebnými informačními zdroji ke zpracování analýz	Analýzy dostupných dat, důraz na analýzu příčin
IDENTIFIKACE MOŽNÝCH ŘEŠENÍ	Řešitelský tým		Lze využít návrhy ze zpráv sebehodnocení, auditů, přehodnocení, hodnocení spokojenosti atd., popř. provést řízený brainstorming
VÝBĚR ŘEŠENÍ	Řešitelský tým		Výsledkem výběru by měl být plán realizace zlepšení s určením odpovědností za jednotlivé kroky, potřeb zdrojů, shrnutí přínosů a nákladů opatření apod.
SCHVÁLENÍ	Top management, předseda představenstva	Plán realizace a shrnutí přínosů/nákladů opatření předloží zástupce řešitelského týmu	Výstupem rozhodnutí o schválení či neschválení je zpráva shrnující schválené zdroje, případné výtky apod.
REALIZACE	Řešitelský tým, pověřené osoby	Realizací jsou pověřeny osoby vymezené v plánu realizace, jež prošel schválením, příp. úpravami	Finanční, lidské, materiální, informační a jiné zdroje pro realizaci jsou poskytnuty a řízeny na základě schválení plánu realizace
ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU	Řešitelský tým	Posouzení přínosu zlepšení pracovníky, jichž se daná oblast týká	Zdrojem mohou být analýzy dostupných dat, zkušenosti pracovníků. Výstupem je zpráva o výsledku zlepšovacího projektu
ZMĚNA DOKUMENTACE	Garant procesu, manažer jakosti	Řešitelský tým poskytuje návrhy na potřebnou změnu, resp. tvorbu dokumentace	Změna interní dokumentace SMJ

Pramen: autor

Na závěr nutno zmínit, že uvedený **programový přístup**, který je aktivně řízen a koordinován shora, předpokládá ustanovení týmu, tvorbu záznamů, apod., nelze považovat za jediný postup k jakémukoliv zlepšení v organizaci. Svě přednosti má bezpochyby také **spontánní zlepšování**, které pracovníky nijak administrativně nesvazuje a je plně v jejich kompetenci. Tuto formu zlepšování by měl

management také **aktivně podporovat**, především poskytnutou důvěrou a pravomocemi pracovníků, podporou jejich samostatnosti a tvůrčího přístupu k řešení každodenních úkolů. Spontánní zlepšování tak podniku přináší četné návrhy na zlepšení v provozní oblasti, kterou pracovníci znají důvěrněji než jejich nadřízení či top management. Podpora těchto činností kromě zvyšování efektivity organizace přispívá také k loajalitě zaměstnanců a jejich spokojenosti vyplývající z možnosti seberealizace.

9 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ ZAVÁDĚNÍ A ROZVOJE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

Je pochopitelné, že organizace o jednotlivých opatřeních týkajících se nejen jakosti uvažuje v rovině srovnávání nutných výdajů a pozitivních přínosů daného opatření. Porovnání nákladů a potenciálních užitek ostatně stojí na počátku všech rozhodnutí každého podniku i jednotlivce, což vychází z přirozenosti člověka. Základním záměrem společnosti v tržním hospodářství je dosahování určitých přínosů a zisků, což se přenáší do všech úrovní rozhodování a pochopitelně zasahuje také oblast řízení a zlepšování jakosti.

9.1 Náklady na jakost

Náklady na jakost figurují v každé společnosti ať už má zaveden systém managementu jakosti nebo ne. Platí zde spíše obrácený vztah, že náklady na hodnocení jakosti a její prevenci, respektive zavádění a rozvoj účinného systému managementu jakosti, působí pro společnost přínosně, ačkoliv nesou neoblíbený titul „nákladů“. V členění nákladů podle modelu PAF⁵⁰ se považuje růst **nákladů na prevenci**, na rozdíl od ostatních nákladů na jakost, za pozitivní jev, hodný podpory. Jako náklady na prevenci se uvádějí např. náklady na vzdělávání, rozvoj SMJ, na projekty zlepšování atd. Uvolňování prostředků na tyto aktivity má schopnost snižovat nežádoucí náklady na neefektivnosti, neshody, opravy, reklamace, atd.

Při běžné evidenci nákladů, která nezohledňuje monitoring nákladů na jakost, je řada nákladů skryta v anonymní položce **režijních nákladů** a manažeři si často ani neuvědomují, kolik činností v podniku s těmito náklady souvisí. Nedostatečná atraktivita managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. i jiných organizacích je podle mého názoru zakořeněna právě v nedostatečném uvědomění působnosti a důležitosti jakosti v podniku. Při hlubším zamyšlení odhalíme spojitost s jakostí ve všech aktivitách, které se v podniku odehrávají. Vedle nákladů na shodu, které souvisí s přeměnou vstupů na výstupy nejefektivnějším možným způsobem, můžeme mezi náklady na jakost počítat např. náklady na opravy externích i interních neshod, náklady na vstupní kontrolu materiálu, ztráty ze znehodnocení materiálu, náklady na promrhaný čas a kapacity, náklady na software pro měření a monitoring, slevy na neshodných produktech, ztráty zákazníků vlivem neshod v produktu nebo službách, atd. Tyto náklady lze při aktivním uplatňování principů SMJ a jeho rozvoji alespoň částečně eliminovat.

V centru zájmu managementu se naopak pohybují jednoznačně čitelné **jednorázové náklady**, jako jsou např. na certifikaci SMJ apod. V této oblasti se management snaží šetřit. Náklady na budování a rozvoj SMJ, čímž bezpochyby certifikace je, však na rozdíl od výše zmíněných nákladů mají svůj nesporný protipól na straně přínosů, které společnost mohou posunout mnohem dál v maximalizaci úspěšnosti.

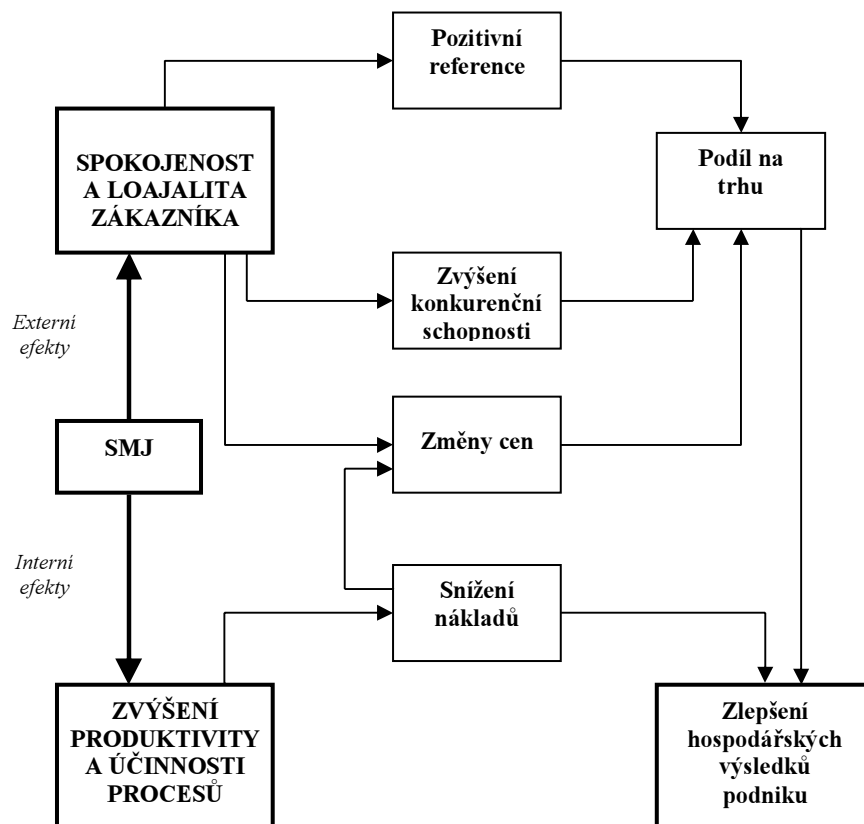
⁵⁰ PAF model slouží k monitoringu nákladů na jakost u výrobce a využívá řazení do skupin nákladů na interní vady, externí vady, na hodnocení a na prevenci. PAF je zkratka pro prevenci, hodnocení a neshodu (Prevention, Appraisal, Failure).

9.2 Přínosy řízení jakosti

Přínosy zavedení systému managementu jakosti lze shrnout do čtyř základních kategorií, jsou to sociální, technická, uživatelská a národohospodářská efektivnost⁵¹. Jde o efekty zasahující obšírné souvislosti, které lze využít při účinném řízení jakosti. Toto široké pojetí přínosů zohledňuje kromě strategických zájmů podniku také zájmy ostatních zainteresovaných stran, stakeholderů. **Sociální** efekty vyjadřují možné přínosy řízení jakosti pro společnost jako celek i pro zaměstnance podniku. Mezi nimi můžeme vyzdvihnout zlepšování stavu životního prostředí, zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví, zlepšování pracovního prostředí, snižování podílu namáhavé práce, apod. Efekty na straně **uživatele** by měly být vlastně hlavním cílem každé organizace, jelikož hlavním posláním SMJ je přizpůsobení veškerých procesů v organizaci ve prospěch maximalizace spokojenosti zákazníka. Jakékoliv zlepšování jednotlivých subjektů se v **makroekonomickém** vidění věci sumarizuje a ovlivňuje veličiny jako národní důchod apod. Úspory a zefektivnění na straně jednoho výrobce nebo uživatele se tak v celostním pohledu vynořují v jiné oblasti ekonomiky jako nové zdroje a možnosti k využití. Přínosy stakeholderům, ať už jde o zákazníky, dodavatele, konkurenty, zaměstnance nebo společnosti jako celek, jsou v podstatě důsledkem konkrétněji vnímaných přínosů SMJ na straně výrobce.

Pokud chceme specifikovat **efekty systému managementu z pohledu organizace**, která jej uplatňuje, lze vycházet ze souvislostí schematicky znázorněných na obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: Grafické znázornění externích a interních účinků podnikového systému managementu jakosti



Pramen:

NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management. 2002.*

⁵¹ NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management. 2002.*

Na počátku rozhodnutí společnosti SkyNet, a.s. pro zavedení SMJ stála vidina především externích efektů řízení jakosti. V našem případě šlo o uspokojení požadavků odběratelů podmíněné funkčním managementem jakosti. Konkrétní podněty k uspokojení těchto požadavků jsem shrnula v kapitole 6.1, v případě společnosti SkyNet, a.s. šlo o tlak významných odběratelů služeb na certifikaci systému managementu jakosti, o potřebu certifikace SMJ pro přístup k velkorozpočtovým veřejným zakázkám, o snahu zlepšit svou prestiž na trhu a vyrovnat se konkurenci. **Spokojenost zákazníků**, o jejíž maximalizaci podniky uplatňující SMJ usilují, je důležitým aspektem **konkurenční schopnosti podniku** i jejího **tržního podílu**, který je jedním z ostře sledovaných strategických ukazatelů. Potenciální přínosy v externím prostředí podniku jdou ruku v ruce s efekty, které systém řízení jakosti přináší uvnitř podniku. Nejvýznamnějším přínosem moderních systémů řízení jakosti v kontextu procesního přístupu je **zvyšování efektivnosti procesů** a činnosti uvnitř organizace. Zdokonalování a zefektivnění procesů má své pozitivní důsledky ve **snížení nákladů** na dané činnosti, což podniku umožňuje např. snižovat ceny a ovlivňovat tak své postavení na trhu. Zefektivnění obslužných procesů pocítí zákazníci také při jakémkoliv kontaktu se společností, kvalita se v pojetí SMJ neomezuje pouze na produkty, ale je zvažována v kontextu veškeré činnosti podniku. Všechny zmiňované interní i externí přínosy zavedení systému managementu jakosti se v konečném důsledku mohou komplexně projevit ve **zlepšení hospodářských výsledků**, což by mělo být pro management a vlastníky podniku nejlákavějším přínosem řízení jakosti. Naplnění výše uvedených efektů však není samozřejmostí a není plně využito v každém systému řízení jakosti, pro jejich dosažení je potřeba na podnikovém systému managementu jakosti nepřetržitě pracovat, zdokonalovat jej a plně využívat jeho nástroje.

9.3 Náklady využité na zavedení systému managementu jakosti ve společnosti Skynet, a.s.

Finanční vyjádření nákladů na zavedení systému managementu jakosti a jeho srovnání s oceněním přínosů by bylo pro společnost SkyNet, a.s. zajímavým zhodnocením účinnosti a efektivnosti strategického rozhodnutí k tomuto kroku. V současnosti, několik týdnů po certifikaci, je možné vyjádřit náklady tohoto opatření, finanční kvantifikace přínosů je však velice obtížná.

- Náklady na identifikaci a popis procesů
- Náklady na přípravu dokumentace
- Náklady na vzdělávání a školení zaměstnanců ohledně SMJ
- Náklady na certifikační audit

Náklady na identifikaci a popis většiny procesů byly vynaloženy již v průběhu uplynulých měsíců a let před rozhodnutím k certifikaci, přesto je potřeba je zahrnout do nákladů na zavedení SMJ, jelikož procesní přístup je jeho zásadním elementem a závazným požadavkem kritériální normy. Identifikace a popis procesů byla zajištěna výhradně z interních zdrojů. Jedná se především o čas a námahu pracovníků, kteří se zasloužili o identifikaci a formulaci zásadních procesů, případně o tvorbu směrnic a jiných písemných materiálů popisujících pracovní postupy a jejich vazby. Odhadovaná spotřeba času na sestavení výchozího stavu dokumentace byla vyčíslena na 120 člověkohodin⁵². Při ocenění současnou průměrnou hodinovou mzdou ve společnosti SkyNet, která činí brutto přibližně 126,- Kč/hod⁵³, náklady dosahují výše 15 120,- Kč (viz. tabulka č. 6).

Stejným způsobem lze vyčíslet náklady na přípravu dokumentace, které se skládají z nákladů na práci manažerky jakosti a dalších osob, které spolupracovali na aktualizaci starých dokumentů a na tvorbě nových, na jejich přezkoumání a schvalování. Velkou část nákladů tvoří také úhrady poskytnuté poradenské společnosti za podklady a služby (viz. tabulka č. 7).

⁵² Průměrné mzdové náklady na jednoho pracovníka vztahující se k časové jednotce 1 hodiny.

⁵³ Údaj o průměrné hodinové mzdě poskytl personální oddělení společnosti SkyNet, a.s.

Další zdroje bylo třeba vynaložit na seznámení zaměstnanců s interní dokumentací, které je zajištěno prostřednictvím intranetu společnosti, jeho rozšířením o sekci „ISO“, jež obsahuje veškerou dokumentaci v elektronické podobě. Všichni zaměstnanci byli vyzváni k seznámení se s dokumentací. Náklady na školení zaměstnanců a jejich seznámení se SMJ zahrnují také úhrady za služby školitele, pronájem prostor pro školení.

Činnosti nutné pro certifikaci ve Společnosti SkyNet, a.s. z velké části zajistila manažerka jakosti, nutná byla také aktivní účast vybraných pracovníků na pobočkách Brno a Praha zodpovědných za vymezené oblasti SMJ. velký podíl nákladů byl vynaložen na služby poradenské a certifikační agentury. Šlo o registrační poplatek a platbu za posouzení SMJ v práci dvoudenního certifikačního auditu. Do nákladů na certifikaci lze zahrnout také interní předcertifikační audit včetně hodnocení, výběru a proškolení auditorů, který byl jeho nutným předstupněm. Tento se přímo dotknul interních auditorů a určitých pracovníků ze všech oddělení. Odhadovaný počet člověkohodin na jednotlivé kroky je shrnut v tabulce č. 6.⁵⁴

Tabulka č. 6: Přehled nákladů na interní lidské zdroje

Alokace nákladů na interní lidské zdroje	Odhad počtu člověkohodin	Finanční vyjádření
Identifikace procesů	120	15 120 Kč
Tvorba interní dokumentace SMJ	160	20 160 Kč
Seznamování zaměstnanců se SMJ, školení	170	21 420 Kč
Interní audit (předaudit)	55	6 930 Kč
Účast pracovníků na certifikačním auditu	30	3 780 Kč
Celkem	535	67 410 Kč

Pramen: autor

Tabulka č. 7: Přehled nákladů na externí poradenské a certifikační služby

Náklady na externí poradenské a certifikační služby	Částka Kč
Registrační poplatek, žádost o certifikaci	8 000 Kč
Školení vedoucích pracovníků	5 000 Kč
Zpracování organizačních norem	61 000 Kč
Podklady pro příručku a politiku jakosti	15 000 Kč
Školení interních auditorů a metrologa	5 000 Kč
Závěrečné přezkoumání SMJ	11 000 Kč
Posouzení SMJ	80 000 Kč
Celkem	130 100 Kč

Pramen: autor⁵⁵

Mimo služeb externí poradenské a certifikační společnosti a stěžejní interní složky zdrojů - lidských zdrojů bylo při zavádění SMJ přímo využito dalších zdrojů, byl to mimo jiné prostředky a zařízení využité při tvorbě archivu interní dokumentace i při seznamování pracovníků s dokumenty, teoretické studijní materiály, stávající hardware a software, pronajaté prostory pro školení, služby externího

54 Uvedené údaje ve člověkohodinách nejsou exaktně zjištěná data, ale byly určeny jako kvalifikovaný odhad manažerky jakosti.

55 Byly využity interní záznamy společnosti SkyNet, a.s.

správce intranetu společnosti apod., nemluvě o schopnostech, znalostech a dovednostech pracovníků, kteří se na přípravě podniku na certifikaci aktivně podíleli.

Tabulka č. 8: Další náklady spojené se zaváděním a certifikací SMJ ve společnosti SkyNet, a.s.

Další náklady	odhad v Kč
Spotřební materiál (normy, papír, toner, razítka)	10 000 Kč
Externí služby (pronájem prostor, správa intranetu)	12 000 Kč
Režijní náklady (infrastruktura, energie, doprava, komunikace)	???
Lidský potenciál	???

Pramen: autor

Ve výše uvedeném shrnutí jsou zohledněny pouze jednorázové náklady na zavedení a certifikaci systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. **Průběžné čerpání dalších zdrojů** je třeba pro udržení SMJ a především pro jeho rozvoj, do kterého silně doporučuji investovat. Investice do rozvoje SMJ nevyžaduje již mnoho externích služeb, rozvoj je možné uskutečňovat s **použitím stávajících interních lidských zdrojů a infrastruktury**. Největší potenciál spatřuji ve schopnostech, zkušenostech a invenci zaměstnanců, které je potřeba vhodnými motivačními nástroji aktivizovat a využít ve prospěch rozvoje podniku po všech stránkách. Pro kvantifikaci nákladů na dané aktivity v budoucím chodu a rozvoji SMJ je možno využít stejného postupu jako při ocenění nákladů na certifikaci, vzhledem k zásadnímu podílu lidského faktoru půjde především o **odhad člověkohodin na plánované aktivity**. V současném nastavení SMJ ve společnosti SkyNet, a.s., kdy jsou v plánu výhradně aktivity nutné pro udržení certifikátu ISO, to bude především práce manažerky jakosti na potřebných **úpravách interní dokumentace** způsobených např. případnými organizačními či personálními změnami, změnami portfolia produktů, apod., dále **náklady na povinné interní audity a přezkoumání managementu**, náklady na vedení záznamů, **měření a analýzy shody** produktů a spokojenosti zákazníků, apod.

9.4 Přínosy zavedení systému managementu jakosti ve společnosti Skynet, a.s.

Pro posouzení externích přínosů certifikace SMJ je prozatím málo informací, certifikace proběhla v únoru roku 2006 a konkrétní hmatatelné projevy jejího přínosu zatím nebyly zaznamenány. Bezpochyby však byly **splněny cíle sledované certifikací ISO 9001**, a sice možnost přístupu k výběrovým řízením a veřejným zakázkám, přiblížení se konkurentům v oblasti řízení jakosti, apod. Posouzení těchto přínosů lze pouze odhadovat, oblast prestiže a konkurenceschopnosti podniku je ovlivňována řadou faktorů a vyjádřit jejich efekty jednotlivě je velice obtížné, nemluvě o obtížnosti jejich vyjádření ve finančním rozměru. Společnost se snaží různými kanály dát externím subjektům vědět o svém pokroku v podobě systému řízení jakosti. Na webových stránkách byla zveřejněna tisková zpráva o certifikaci a byl zde vyvěšen také samotný certifikát, zavedení SMJ bude zdůrazněno jistě i ve výroční zprávě společnosti a propagačních materiálech.

Interní přínosy jsou ve společnosti pozorovány již delší dobu, jelikož vycházejí z interpretace a popisu ústředních procesů, která je postupně rozvíjena již několik let. Nicméně, doposud nebyl procesní přístup zastřešen a nenesl v sobě princip sebekontroly a zvyšování efektivity procesů, toto rozšíření přinesla až příprava na certifikaci ISO 9001, která společnost formálně připravila na uplatňování principů maximalizace spokojenosti zákazníka, poskytování jakostních produktů efektivními postupy, řízení procesů, atd.

Pro zhodnocení dosavadních přínosů tedy poslouží následující výčet dosavadních efektů zavedení SMJ a jeho certifikace

Externí přínosy

- + Možnost přístupu k velkorozpočtovým výběrovým řízením, veřejným zakázkám, zakázkám komplexního řešení bezpečnosti,
- + Pozitivní reference stávajících zákazníků , zlepšení prestiže
- + Zvýšení konkurenceschopnosti díky srovnání se s ostatními podniky na trhu

Interní přínosy

- + Zprůhlednění postupů a vazeb jednotlivých činností v podniku
- + Usnadnění orientace a vzdělávání nových nebo přestupujících zaměstnanců
- + Transparentnost náplně práce daného oddělení pro pracovníky z jiných úseků společnosti
- + Úspora času a eliminace neshod definováním správného postupu pro dané činnosti
- + Systematické setřídění a sjednocení interních dokumentů, usnadnění přístupu k dokumentům

9.5 Očekávané náklady na další rozvoj systému managementu jakosti

V případě **přijetí opatření navrhovaných v této práci**, tzn. rozšíření spektra a působnosti nástrojů pro získávání podkladů ke zlepšování a zavedení procesu zlepšování do praxe, bude **výše nákladů závislá na míře přijetí těchto návrhů**. Uvedené postupy je možno modifikovat podle potřeb a možností podniku, které mohou nejlépe zhodnotit pracovníci společnosti, jichž by se dané postupy měly týkat. Velký vliv bude mít také míra podpory ze strany managementu, ať už podpora v podobě uvolnění zdrojů na zlepšovací projekty či samotný přístup a angažovanost v těchto záležitostech.

Jednorázové počáteční náklady

- Úprava procesu zlepšování podle potřeb podniku, úprava interní dokumentace
- Seznámení a zapojení zaměstnanců do rozvoje SMJ, do zlepšování
- Úprava a zdokonalení vybraných nástrojů pro měření a analýzy (ukazatelů spokojenosti zákazníků, ukazatelů výkonnosti procesů, nástrojů pro sebehodnocení a benchmarking atd.)

Průběžné náklady

- Náklady na průběh projektů zlepšování, organizace, schvalování
- Náklady na měření a analýzy, audity, benchmarking, sebehodnocení, monitoring spokojenosti zákazníků, apod.
- Náklady na realizaci zlepšovacích návrhů

Jak již bylo zmíněno, uvedené činnosti lze zajistit s využitím interních lidských zdrojů v rámci rozšířením jejich pracovní náplně. Doporučila bych **vytvořit pozici nebo pracovní tým pro řízení jakosti**, která zajistí dostatek času a prostoru pro efektivní řízení a rozvoj jakosti v podniku. Současná situace, kdy pozici manažerky jakosti zastává personální ředitelka, je pro efektivní rozvoj SMJ neudržitelná, jelikož pracovní náplň již nyní přesahuje hranice možností pracovní doby jedné osoby a působí neblaze na řízení jakosti i personální řízení.

9.6 Očekávané přínosy dalšího rozvoje systému managementu jakosti

Přínosy navrhovaných opatření směřujících k rozvoji stávajícího systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. jsem průběžně zmiňovala již v kapitole č. 8. Každý z navrhovaných nástrojů monitoringu a získávání podnětů k zlepšování přináší své dílčí přínosy, které jsou zmíněny v textu. V obšírnějším pohledu na věc však všechny konkrétní přínosy těchto nástrojů směřují k lepšímu sebezpoznání podniku. **Odhalením silných a slabých stránek společnosti pozorováním z různých úhlů pohledu, od zákazníků, managementu, zaměstnanců nebo srovnáním s konkurencí lze seskládat pomyslnou mozaiku a odhalit tak jedinečné příležitosti ke zlepšení které doposud**

zůstávají ukryty ve stereotypch a nepružných zažitých postupech. Zastřešením skutečné účelnosti těchto aktivit je návrh procesu zlepšování a jeho implementace do podnikové praxe na různých úrovních hierarchie. Zlepšování má svůj význam v jakékoli podobě, pokud si management uvědomí tuto šanci a podpoří zavedení procesu zlepšování ideově i materiálně, může se těšit na výsledky zlepšovacích projektů a opatření. Vedlejším efektem rozvoje procesu zlepšování se může stát také uspokojení zaměstnanců ze sebeuplatnění a pocitu důležitosti pro firmu, což úzce souvisí s loajalitou zaměstnanců a jejich výkonem.

Shrnutí očekávaných přínosů navrhovaných opatření:

- + Sebepoznání, odhalení slabín a silných stránek
- + Poznání požadavků a spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran
- + Identifikace příležitostí ke zlepšování
- + Systematizace procesu zlepšování
- + Přínosy plynoucí z jednotlivých zlepšovacích opatření (úspora nákladů, zefektivnění procesů)

Varieta možných konkrétních přínosů je opravdu velice široká, navržený postup může napomoci k identifikaci velkého množství zlepšovacích návrhů zaměřených do všech oblastí činnosti podniku, každý zaměstnanec může přispět cennými zkušenostmi z oblasti své pracovní náplně. Systematické hodnocení priorit zlepšení a podpora jejich implementace do praxe umožní mnohem lépe využívat potenciál stávajících zdrojů a přinese zlevnění a zefektivnění jednotlivých činností, popřípadě produktů. Zlepšovací opatření se mohou pohybovat od těch nejdrobnějších, jež mají vliv především na pohodlnější a rychlejší práci jednotlivců až k velkým zásadním změnám v organizaci určitých podnikových procesů, což se může projevit výraznými efekty na straně úspor času a nákladů, cennými inovacemi a zvýšením celkové výkonnosti podniku. Zavedení procesu pravidelné implementace zlepšování podnik posune do dynamické roviny a otevře mu nové obzory rozvoje.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo analyzovat současnou situaci systému managementu jakosti ve společnosti SkyNet, a.s., odhalit jeho případná slabá místa a navrhnout oblasti možného budoucího rozvoje systému. Společnost SkyNet, a.s. v průběhu několika uplynulých měsíců prodělala jednotlivé kroky přípravy na certifikaci systému podle požadavků kritériální normy ISO 9001:2000 a celý proces zakončila úspěšnou certifikací systému řízení jakosti. Analýzu současného nastavení systému jsem tedy založila na průzkumu základních souvislostí provázejících jednotlivé kroky přípravy systému řízení jakosti na certifikaci od samotného rozhodnutí managementu pro registraci k certifikaci po finální certifikační audit. Pomocí průběžného pozorování a řízených rozhovorů s manažerkou jakosti a zaměstnanci společnosti jsem odhalila jisté neshody a slabiny systému a shrnula je do tří problémových oblastí.

Ukázalo se, že systém managementu jakosti požadavky splňuje pouze formálně v rámci propracované interní dokumentace systému řízení jakosti, ale že řada principů a postupů nemá reálný odraz v praktickém životě podniku. Slabým článkem systému se ukázal být management, který neprojevuje dostatečnou angažovanost, snahu ani vůli uvádět principy řízení jakosti do života. Management si neuvědomuje podstatu přínosů systému a jako stěžejní hybatel rozvoje tak systém managementu jakosti odsuzuje ke stagnaci. Bohužel se tím však sám okrádá o možné přínosy řízení jakosti, které je ze stávajícího systému aktivním rozvojem možno získat. Druhá kritická oblast, úzce související s tou první, byla odhalena v nedostatečné míře zapojení zaměstnanců. Ukázalo se, že zaměstnanci nejsou seznámeni se základními principy systému managementu jakosti a neuvědomují si jejich reálné ani potenciální přínosy, jelikož nepocítují téměř žádné změny v provozu, plynoucí z implementace systému. Třetí okruh problémů se týká měření, analýzy a zlepšování. Konkrétní podoba těchto aktivit je ve společnosti SkyNet, a.s. prozatím naznačena pouze obecně a v praxi se uplatňuje pouze v prvních náznacích. V těchto oblastech si podnik neví příliš rady s metodickým zajištěním, normy ISO řady 9000 bohužel vedle požadavků nenabízejí metodickou podporu a podnik je tak odkázán na hledání podpory jinde. K tomu však bohužel ve společnosti SkyNet, a.s. nebyly zajištěny dostatečné časové ani personální prostředky, a tak zůstalo pouze u obecného vyhlášení daných principů bez reálného odrazu v praxi. Uvedené souvislosti dokládají, že hlavní hypotéza se potvrdila. Systém managementu jakosti není ani po úspěšné certifikaci připraven v plném rozsahu reálně plnit principy koncepce řízení jakosti a není nastaven pro plynulý rozvoj nad rámec požadavků. Dílčí hypotéza předpokládající neshodu v oblasti metodiky měření, monitorování a analýzy údajů se částečně potvrdila, je však třeba konstatovat, že monitorování a analýzy týkající se produktu jsou ve společnosti SkyNet, a.s. zvládnuty dobře. Druhá dílčí hypotéza se mi nepotvrdila, domnívám se že problém řízení dokumentů manažerka jakosti vyřešila velmi dobře a je třeba ocenit její přínos pro zpřehlednění a systematizaci dokumentace ve srovnání z výchozím stavem interních dokumentů.

Uvedené výsledky a shrnutí mé analýzy manažerům společnosti SkyNet, a.s. poskytují komplexní pohled na současnou situaci firemního systému řízení jakosti a přináší podnět k přehodnocení jejich přístupu. Vedle souhrnného posouzení daného stavu bylo mým cílem také přispět k řešení odhalených problémů. Věřím, že konkrétní nastínění řešení podpoří vůli k prolomení současné stagnace a vzbudí chuť dát věci do pořádku s cílem vytěžit ze systému managementu jakosti vše, co se nabízí. Můj návrh směřuje do oblasti zlepšování, která je podle mého jednou z nejuhodnějších cest, po které se může systém řízení jakosti společnosti SkyNet, a.s. vydat.

Návrhová část obsahuje charakteristiku šesti možných zdrojů pro identifikaci problémových míst a příležitostí ke zlepšení, jde o nejčastěji využívané metody, z nichž některé jsou vyžadovány samotnou kritériální normou. Některé z těchto metod se společnost SkyNet, a.s., motivována nároky certifikace, již pokusila aplikovat, prozatím však bez větších úspěchů. Mezi tyto nástroje patří interní audity, hodnocení spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran, analýza výsledků měření a monitoringu, sebehodnocení, benchmarking a přezkoumání vedením. U jednotlivých metod uvádím doporučení k jejich aplikaci, u sebehodnocení jsem uskutečnila drobný projekt formou dotazníkového šetření mezi skupinou pracovníků. Význam uvedených aktivit však přináší až využití jejich poznatků v procesu neustálého zlepšování. Z toho důvodu jsem navrhla model procesu zlepšování včetně

vymezení odpovědnosti za jednotlivé kroky. Věřím že mé úsilí vložené do návrhu systému zlepšování pro společnost SkyNet, a.s. se může stát zdrojem inspirace a motivovat k využití některých jeho prvků v praxi podniku. Zajímavé informace poskytuje také závěrečná kapitola práce, která poskytuje přehled dosažených nákladů a přínosů zavádění a certifikace systému managementu jakosti a naznačuje očekávané náklady a přínosy navrhovaných opatření.

Na závěr tedy s potěšením mohu konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. Poskytla jsem stručný přehled o vývoji problematiky řízení jakosti a sumarizovala principy jeho neznámějších koncepcí. Následně jsem analyzovala současnou situaci systému jakosti ve společnosti SkyNet, a.s. a shrnula jeho hlavní slabiny. Vyústěním této analýzy se stal návrh systému zlepšování včetně charakteristiky nástrojů pro identifikaci příležitostí zlepšování a návrhu samotného procesu zlepšování. Zhodnotila jsem dosažené i očekávané náklady a přínosy spojené s implementací a rozvojem systému managementu jakosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné knihy:

1. BARTES, F. *Jakost zboží v obchodním podnikání*. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc. 2004. ISBN 80-214-2565-2.
2. BRIŠ, P. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-312-9
3. ČSN EN ISO 9000:2000 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: ČSNI, 2000.
4. ČSN EN ISO 9001:2000 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: ČSNI, 2000.
5. ČSN EN ISO 9004:2000 *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: ČSNI, 2000.
6. MEFFERT, H. *Marketing – management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
7. MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1988. ISBN 80-85605-38-4.
8. NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
9. PLÁŠKOVÁ, Alena. *Metody a techniky v managementu kvality, environmentu a bezpečnosti: (pracovní sešit pro studenty distančního studia)*. Praha : Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0420-0.
10. TRÁVNÍK, A. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. ISBN 80-7157-588-7.
11. VEBER, J. aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

Odborné články:

12. JANEČEK, Z. Jakost byla, je a ... bude?: část 2/4. *Svět jakosti*, 1999, roč. VI, č. 2, s. 14-18.
13. JANEČEK, Z. Jakost byla, je a ... bude?: část 3/4. *Svět jakosti*, 1999, roč. VI, č. 3, s. 8-12.
14. JANEČEK, Z. Jakost byla, je a ... bude?: část 4/4. *Svět jakosti*, 1999, roč. VI, č. 4, s. 22-26.
15. MILLER, I. Měření úspěšnosti Six Sigma. *Moderní řízení*, 2003, roč. XXXVII, č. 1, s. 25.
16. ŠAJDLEROVÁ, I. Zavádění systému jakosti na VŠ. *Moderní řízení*, 2006. roč. XLI, č. 3, s. 35.
17. HNÁTEK, J. Česká společnost pro jakost – partner EFQM. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, [cit. 2006-04-08]. Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13590350-EFQM-600000_d-db>
18. MICHALIK, C. TQM: úspěch přichází shora. *Moderní řízení* [online]. 2003, [cit. 2006-04-08]. Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-12455650-TQM-600000_d-05>
19. URBAN, J. Zdokonalování řízení s sebou často nese i velká úskalí. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, [cit. 2006-04-08]. Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-16310670-ISO-600000_d-5d>

Interní dokumenty společnosti SkyNet, a.s.:

20. Interní dokumentace systému managementu jakosti (viz. příloha č. 9)
21. Qualiform, a.s.: Protokol z certifikačního auditu SMJ 845-S01101
22. Qualiform, a.s.: Plán auditu
23. Výroční zpráva 2004 společnosti SkyNet, a.s.
24. Výroční zpráva 2003 společnosti SkyNet, a.s.
a další interní dokumenty a záznamy

Jiné zdroje:

25. *Ad Hoc: Studie o pozici kvality a ISO 9000 v českých podnicích* [online]. [cit. 2006-02-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.adhoc.cz>>
26. *Certifikace systémů řízení: ISO 9000:2000*. [online]. [cit. 2006-02-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.iso.cz/iso2000.html>>
27. *Česká společnost pro jakost: Benchmarking*. [online]. [cit. 2006-04-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.benchmarking.cz/>>
28. *Česká společnost pro jakost: Model excellence EFQM*. [online]. [cit. 2006-02-05]. Dostupný na WWW: <http://www.csq.cz/cz/model_excellence_odkaz3.asp>
29. *International Organization for Standardization: The ISO Survey of Certifications*. [online]. [cit. 2006-02-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>>
30. *Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB – Technická univerzita Ostrava*. [online]. [cit. 2006-03-02]. Dostupný na WWW: <<http://spbi.hgf.vsb.cz/html/clan26.htm#2>>
31. *Kurz Řízení jakosti: TQM*. [online]. [cit. 2006-02-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/>>
32. *Logica cmg: Model EFQM Excellence*. [online]. [cit. 2006-02-17]. Dostupný na WWW: <<http://www.logicacmg.cz/articles/mereni-vykonnosti>>
33. *Logio: Kaizen*. [online]. [cit. 2006-02-19]. Dostupný na WWW: <<http://www.logio.cz/weblog/?p=21>>
34. *Moderní řízení: Recept na úspěch*. [online]. [cit. 2006-03-08]. Dostupný na WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/>>
35. *Národní politika jakosti*. [online]. [cit. 2006-03-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.npj.cz/dokumenty>>
36. *Nexa, consulting and services: Systémy řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000*. [online]. [cit. 2006-03-17]. Dostupný na WWW: <<http://www.nexa.cz/?id=96&mode=1>>
37. *Process Quality Management: Six Sigma*. [online]. [cit. 2006-03-11]. Dostupný na WWW: <<http://www.pqm.cz/6sigma.htm>>
38. *Sdružení pro cenu české republiky za jakost: Národní cena ČR za jakost*. [on-line]. [cit. 2006-03-17]. Dostupný na WWW: <<http://www.scj-cr.cz/p.php?p=cena-za-jakost>>
39. *SkyNet, a.s.* [online]. [cit. 2006-03-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.skynet.cz>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Komplexní podniková integrace systémů managementu	12
Obrázek č. 2: Vývoj systémů zabezpečování jakosti	13
Obrázek č. 3: Procesní model systému managementu jakosti	20
Obrázek č. 4: Od splnění požadavků k věrnosti zákazníka	25
Obrázek č. 5: PDCA diagram	35
Obrázek č. 6: Model rozšířeného procesu včetně okolí	37
Obrázek č. 7: EFQM Excellence Model	40
Obrázek č. 8: Organizační schéma společnosti SkyNet, a.s. ke dni 1. 4. 2006	46
Obrázek č. 9: Pyramida dokumentace SMJ ve společnosti SkyNet, a.s.	54
Obrázek č. 10: Šablona procesu benchmarkingu	73
Obrázek č. 11: Návrh procesního modelu zlepšování pro společnost SkyNet, a.s.	76
Obrázek č. 12: Grafické znázornění externích a interních účinků podnikového systému managementu jakosti	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozložení certifikátů ISO 9001:2000 v roce 2004 podle oblastí	31
Tabulka č. 2: Deset států s největším počtem certifikátů ISO 9001:2000 v Evropě v roce 2004	33
Tabulka č. 3: Srovnání řízení jakosti v klasickém pojetí a TQM	38
Tabulka č. 4: Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 1998 - 2005	44
Tabulka č. 5: Tabulka odpovědností pro jednotlivé kroky procesu zlepšování v rámci skokových zlepšovacích projektů	77
Tabulka č. 6: Přehled nákladů na interní lidské zdroje	81
Tabulka č. 7: Přehled nákladů na externí poradenské a certifikační služby	81


SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Celkový počet certifikátů ISO 9001:2000 na světě v letech 2000 – 2004	30
Graf č. 2: Deset států s největším počtem certifikátů ISO 9001:2000 v roce 2004	31
Graf č. 3: Procentně vyjádřené rozložení certifikátů ISO 9001:2000 v roce 2004 podle oblastí	32
Graf č. 4: Celkový počet certifikátů ISO 9001:2000 v České republice v letech 2000 – 2004	33
Graf č. 5: Vývoj konsolidovaných tržeb z provozní činnosti v letech 1998 až 2005	45
Graf č. 6: Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích společnosti SkyNet, a.s.	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Šablona pro interní dokument společnosti SkyNet, a.s.	90
Příloha č. 2: Matice odpovědností v systému managementu jakosti společnosti SkyNet, a.s.	91
Příloha č. 3: Procesní model společnosti SkyNet, a.s.	92
Příloha č. 4: Mapa procesů společnosti SkyNet, a.s.	93
Příloha č. 5: Výsledky analýzy počtu a struktury evidovaných reklamací a výpovědí společnosti SkyNet, a.s. za rok 2005	94
Příloha č. 6: Grafické znázornění Obchodního procesu ve společnosti SkyNet, a.s.	95
Příloha č. 7: Souhrn otázek použitých pro sebehodnocení zaměřené na Obchodní proces a výsledky šetření	96
Příloha č. 8: Tabulka odpovědností pro jednotlivé kroky zlepšování v rámci krokových zlepšovacích opatření	98
Příloha č. 9: Interní dokumentace systému managementu jakosti společnosti SkyNet, a.s.	99
Příloha č. 10: Seznam použitých zkratk	102

Příloha č. 1: Šablona pro interní dokument společnosti SkyNet, a.s.

	Číslo dokumentu	SO 001
	Typ dokumentu	Směrnice obchodního oddělení
	Datum vydání	01. 11. 2004
	Revize číslo / ze dne	0 / datum
	Změna číslo / ze dne	0 / datum
	Strana	1/2
NÁZEV DOKUMENTU		

Účel:

Příklad: Účelem této směrnice je stanovení jednotlivých kroků obchodního procesu včetně uvedení odpovědností za tyto kroky.

Garant dokumentu: *jméno a příjmení, pozice*

Dokument schválil: *jméno a příjmení, pozice*

Dokument zaevidoval: *jméno a příjmení, pozice (Manažer jakosti)*

Platnost od:

do:

Podpisy:

Garant

Schvalovatel

Manažer jakosti

Příloha č. 2: Matice odpovědností v systému managementu jakosti společnosti SkyNet, a.s.

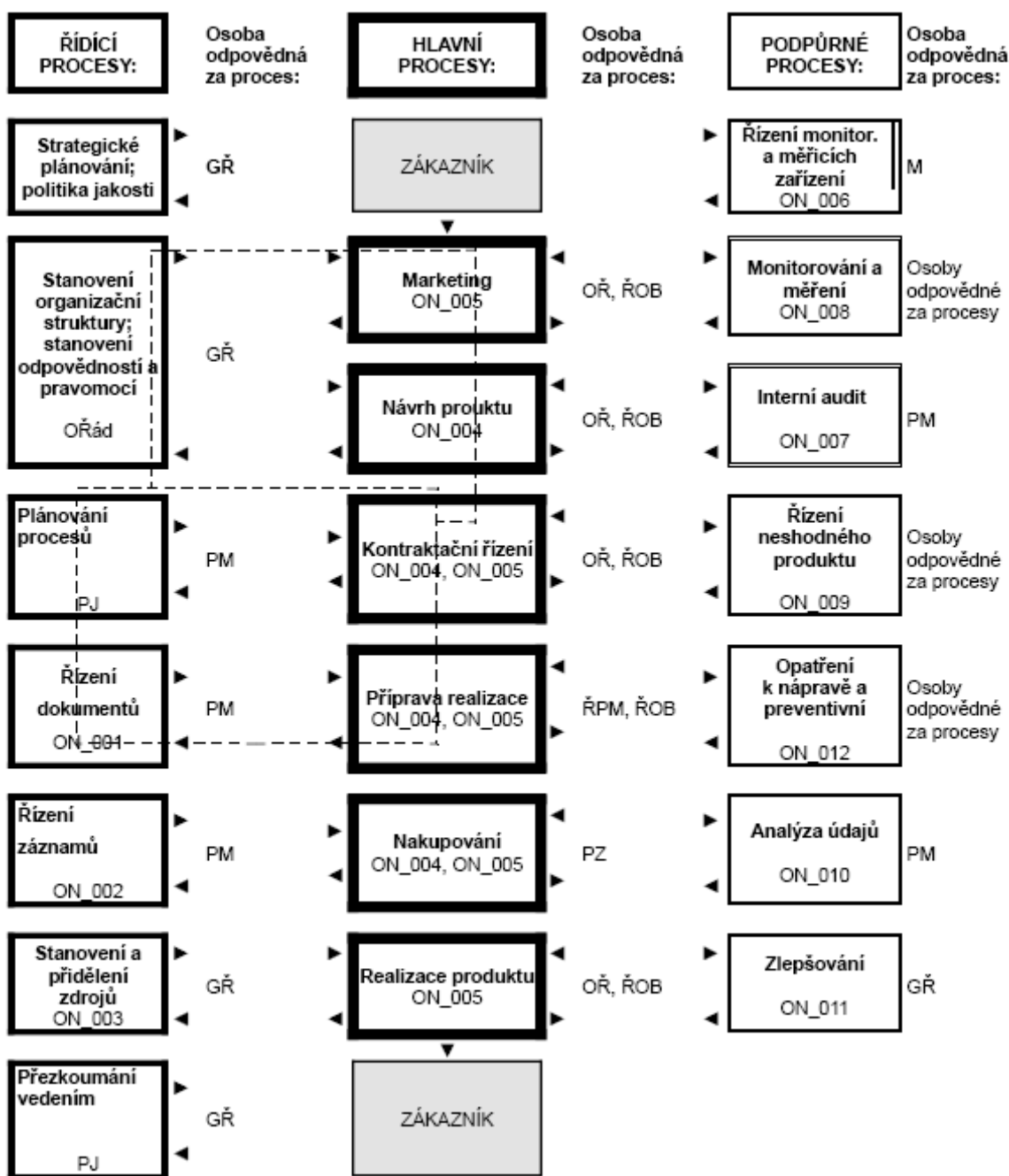
Kapitoly SMJ		Odpovídají						
		P	OŘ	TŘ	HR	PM	MJ	M
4	Systém managementu jakosti	x						
4.1	Všeobecné požadavky					x		
4.2	Požadavky na dokumentaci						x	
	zpracování PJ						x	
	zpracování ON						x	
	další dokumenty - směrnice, externí dokumenty		x ¹	x ¹	x ¹	x ¹	x	
	záznamy	x ¹	x ¹	x ¹	x ¹	x ¹	x ¹	x ¹
5	Odpovědnost a osobní angažovanost managementu	x						
5.1	Odpovědnost managementu	x						
5.2	Zaměření na zákazníka		x					
5.3	Politika jakosti	x						
5.4	Plánování						x	
5.5	Povinnost, pravomoc a komunikace	x						
5.6	Přezkoumání managementu	x						
6	Management zdrojů	x						
6.1	Poskytování zdrojů	x						
6.2	Lidské zdroje				x			
6.3	Infrastruktura			x				
6.4	Pracovní prostředí			x				
7	Realizace produktu		x ¹	x ¹				
7.1	Plánování realizace produktu		x ¹	x ¹				
7.2	Procesy týkající se zákazníka		x					
7.3	Návrh a vývoj		x					
7.4	Nakupování			x				
7.5	Výroba a poskytování služeb			x				
7.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení							x
8	Měření, analýza a zlepšování					x		
8.1	Všeobecně					x		
8.2	Monitorování a měření		x ¹	x ¹	x ¹			
8.3	Řízení neshodného produktu		x ¹	x ¹				
8.4	Analýza údajů		x ¹	x ¹	x ¹	x		
8.5	Zlepšování	x						

Poznámka: x¹ každý vedoucí zaměstnanec v oblasti své působnosti

HR- Personální oddělení
 MJ- Manažer jakosti
 OŘ- Ředitel obchodního oddělení
 PM- Představitel managementu
 TŘ- Ředitel technického oddělení

M – Metrolog
 ON- Organizační norma
 P - Prokurista
 PJ- Příručka jakosti

Příloha č. 3: Procesní model společnosti SkyNet, a.s.



GŘ – Generální ředitel (nyní Prokurista)

ON – Organizační norma

OŘád – Organizační řád

PM – Představitel managementu

ŘOB – Ředitel oddělení bezpečnosti

M - Metrolog

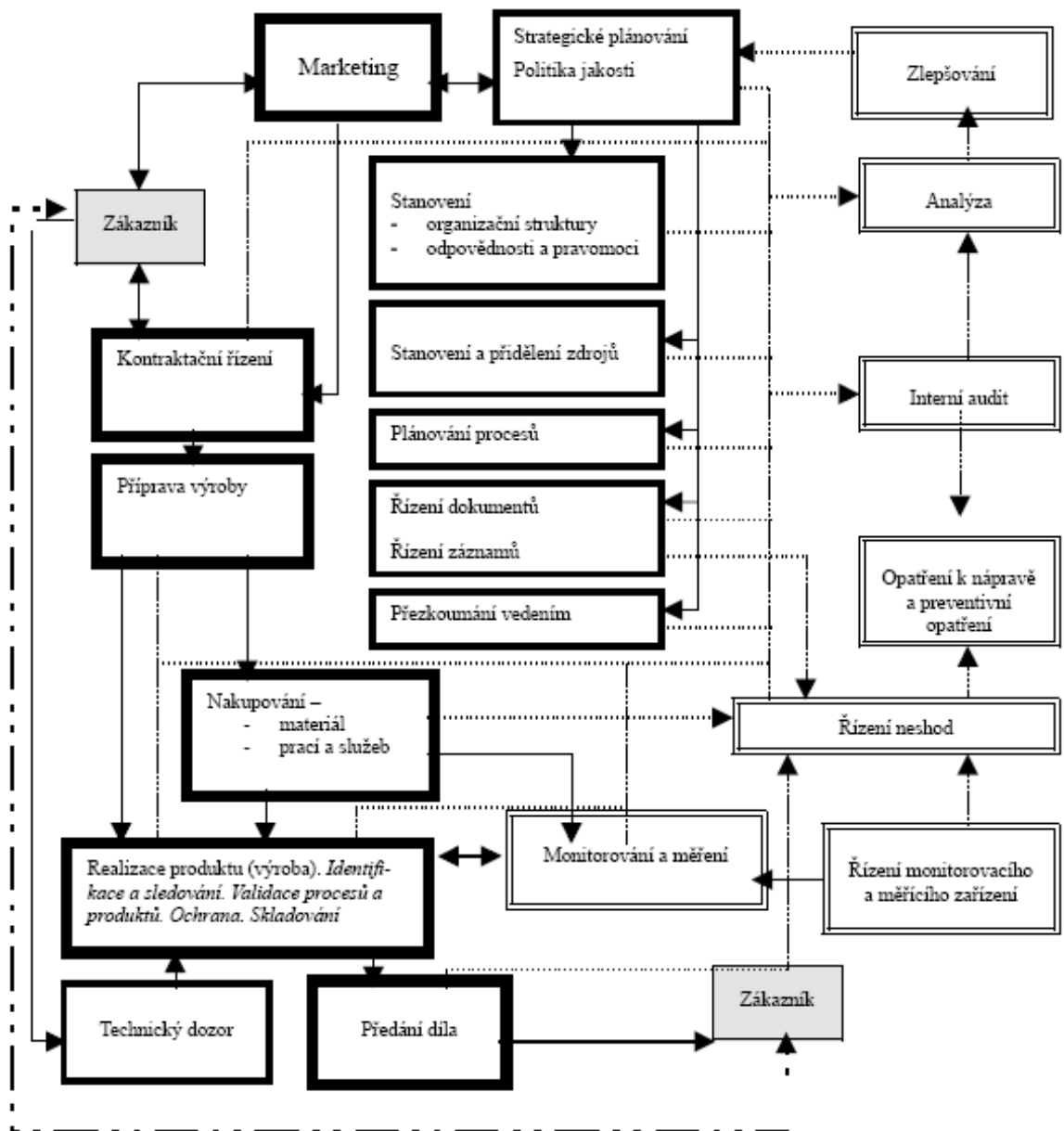
OŘ - Ředitel obchodního oddělení

PJ – Příručka jakosti

PZ – Pověřená zaměstnanec

ŘPM – Ředitel oddělení Produkty a marketing

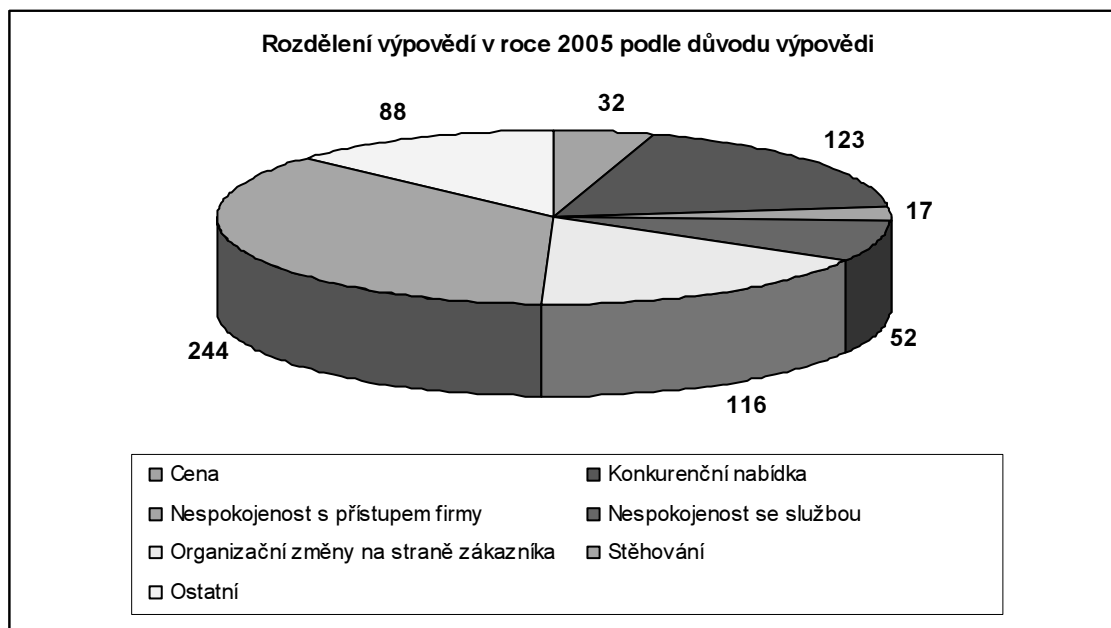
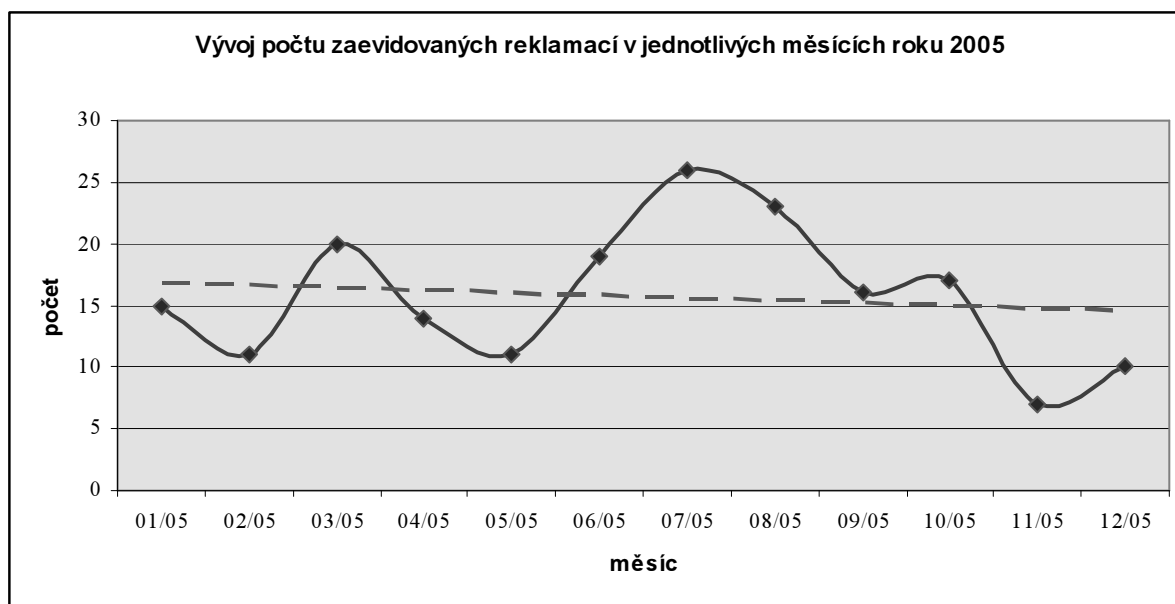
Příloha č. 4: Mapa procesů společnosti SkyNet, a.s.



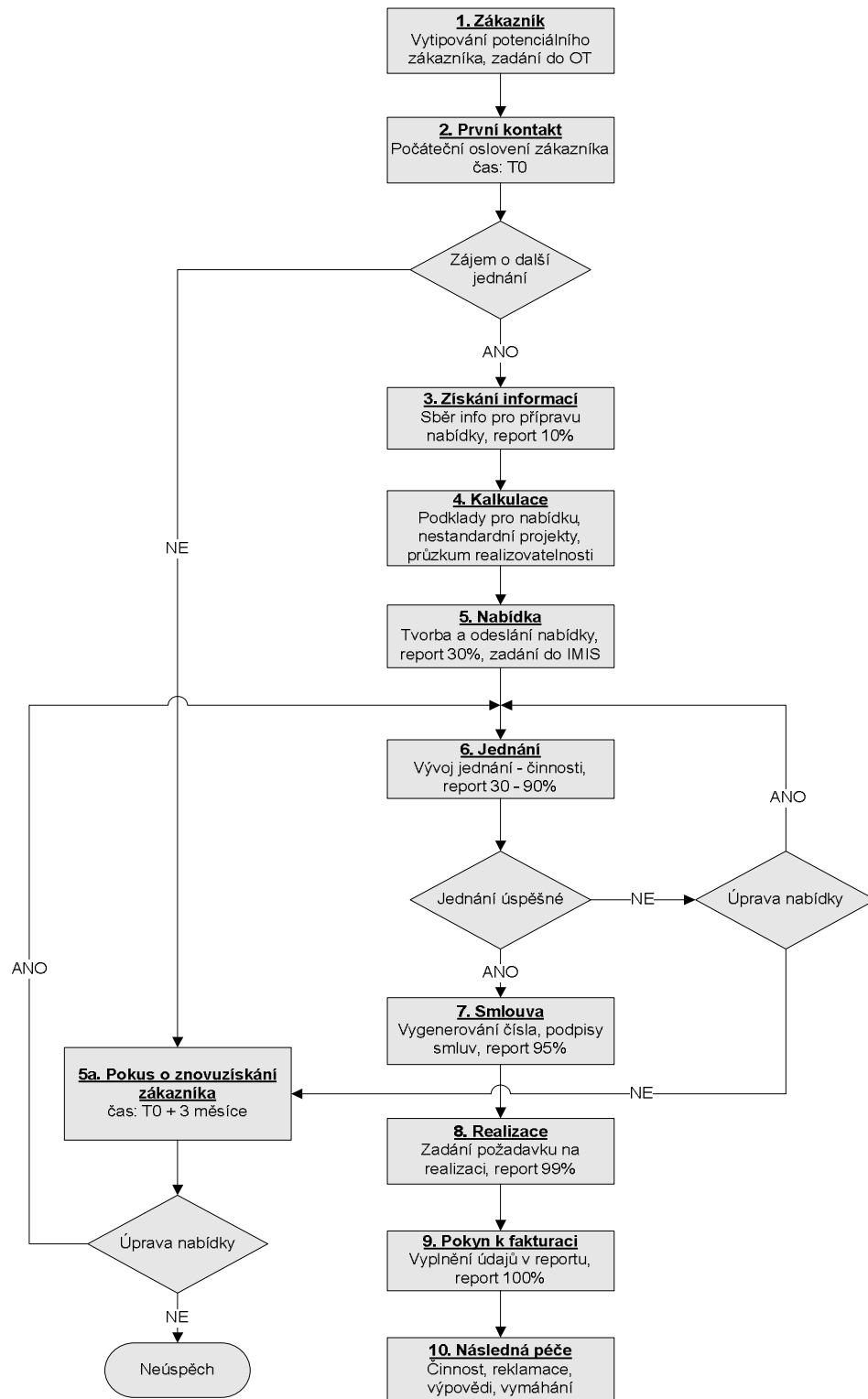
Příloha č. 5: Výsledky analýzy počtu a struktury evidovaných reklamací a výpovědí společnosti SkyNet, a.s. za rok 2005

Vývoj počtu reklamací v jednotlivých měsících roku 2005 podle důvodu

Důvod reklamace	01/05	02/05	03/05	04/05	05/05	06/05	07/05	08/05	09/05	10/05	11/05	12/05	Celkem
Kompenzace za poruchu	4	4	10	8	1	6	15	14	6	10	4	5	87
Neoprávněná fakturace	5	4	4	4	5	4	5	1	3	2	1	1	39
Chybná fakturace	1	3	2	0	2	4	1	1	3	1	1	0	19
Jiné	5	0	4	2	3	5	5	7	4	4	1	4	44
Celkem	15	11	20	14	11	19	26	23	16	17	7	10	189



Příloha č. 6: Grafické znázornění Obchodního procesu ve společnosti SkyNet, a.s.



Pramen: Interní dokumentace společnosti SkyNet, a.s.: Grafické znázornění obchodního procesu

Příloha č. 7: Souhrn otázek použitých pro sebehodnocení zaměřené na Obchodní proces a výsledky šetření

Zákazník

1. Funguje aktivní vyhledávání zákazníků z dostupných informačních zdrojů.
2. Funguje optimální rychlé a jednoduché přerozdělení potenciálních zákazníků, kteří projeví zájem pomocí emailových informačních aliasů.
3. Je realizována předběžná kontrola v zájmu zamezení duplicitního zadání zákazníka do databáze. Nedochází k duplicitnímu zadání zákazníka, popř. k záměně zákazníků.
4. Přiřazení garantů odpovídá reálnému stavu a vyhovuje potřebám pracovníků.
5. Změny garantů probíhají optimálně z hlediska odpovědnosti, času a průběhu.

První kontakt a získávání informací

6. První kontakt zákazníka je odpovídajícím způsobem zaznamenáván do databáze v zájmu jednoduché dohledatelnosti a srozumitelnosti.
7. Funguje vhodný postup pro evidenci nezájmu zákazníka a je bez problémů uskutečňováno jeho další oslovení v přiměřeném časovém horizontu.
8. Je zaveden a systematizován postup pro získávání informací od zákazníka, povahy obchodní i technické.
9. Agenda vývoje zájmu, která je uskutečňována ve formuláři report, plně odpovídá potřebám pracovníků.
10. Existuje fungující postup pro evidenci a zohlednění změn v informacích od zákazníků.

Kalkulace

11. Výpočetní model obchodního případu funguje bez problémů a poskytuje pravdivou informaci pro posouzení všech obchodních případů.
12. Je dán jednoznačný klíč pro řešení daných poptávek z hlediska kalkulace a odpovědnosti.
13. Řešení projektů je založeno na zavedených postupech, které jsou optimální pro jejich včasné a vhodné zpracování.
14. Průzkum realizovatelnosti prostřednictvím IZ je vhodným nástrojem pro rychlé získání pravdivé informace o situaci dané poptávky z hlediska realizovatelnosti.

Nabídka a jednání

15. Ve společnosti jsou vytvořeny a využívány standardizované podpůrné nástroje k zpracování nabídky, které usnadňují konkrétní návrhy.
16. Odeslání nabídky a následné jednání je doprovázeno evidencí této činnosti do firemního informačního systému v zájmu snadné dohledatelnosti a administrativní nenáročnosti.

Smlouva

17. Funguje jednotný systém řízení výnosových smluv, který je dodržován všemi zainteresovanými stranami? Je jasně stanoven postup tvorby, distribuce a archivace smluv a tento odpovídá potřebám pracovníků.
18. Řízení smluv je nastaveno v zájmu spokojenosti zákazníka a nejsou vnímány výrazné nedostatky v této oblasti ze strany zákazníků.
19. Formát smluv je optimální, je pozitivně vnímán zákazníky a přispívá k pozitivní prezentaci společnosti a zároveň poskytuje možnost snadné přípravy smluv ze strany pracovníků.
20. Proces podepisování smluv oběma stranami probíhá bez problémů v optimálním čase a okolnostech.
21. Pracovníci mají vhodné podmínky a podklady při řešení požadovaných změn ve smlouvách? Existuje systematizovaný postup pro změny ve službách fungující v zájmu spokojenosti zákazníků.

Realizace

22. Realizace služby probíhá v přiměřeném časovém horizontu v zájmu spokojenosti zákazníka.
23. Kroky potřebné k realizaci služby na sebe plynule navazují a neexistuje slabé místo či proces, který by bránil dodržení smluvních podmínek či příslibů ze strany pracovníků?.

24. Administrativní zajištění realizace je z vašeho pohledu s ohledem na maximální spokojenost zákazníka optimální.

Fakturace

25. Systém nastavování fakturace podporuje bezchybnost a pravdivost faktur.

26. Pracovníci zodpovědní za fakturace mají zajištěny dostatečné a včasné podklady pro přípravu fakturace.

27. Existuje funkční vzájemná vazba mezi smlouvou, reálnou situací a fakturací.

Následná péče o zákazníky

28. Následná péče o zákazníka probíhá systematicky, bez zbytečných chyb a průtahů.

29. Existují odpovídající podklady a postupy pro rychlé a kvalitní řešení problémů technického, obchodního či finančního rázu.

30. Existuje funkční systém pro řešení reklamací ze strany zákazníků.

31. Je zaveden postup pro řešení výpovědí, který podporuje analýzu důvodů ukončení obchodních vztahů a jejich eliminaci.

Obecně

32. Obchodní proces a jeho jednotlivé kroky jsou orientovány na maximalizaci spokojenosti zákazníka.

33. Obchodní proces je nastaven s ohledem na efektivní využívání zdrojů (lidské zdroje, infrastruktura).

34. Obchodní proces poskytuje podklady pro hodnocení jeho funkčnosti, dává podklady pro hodnocení spokojenosti zákazníků.

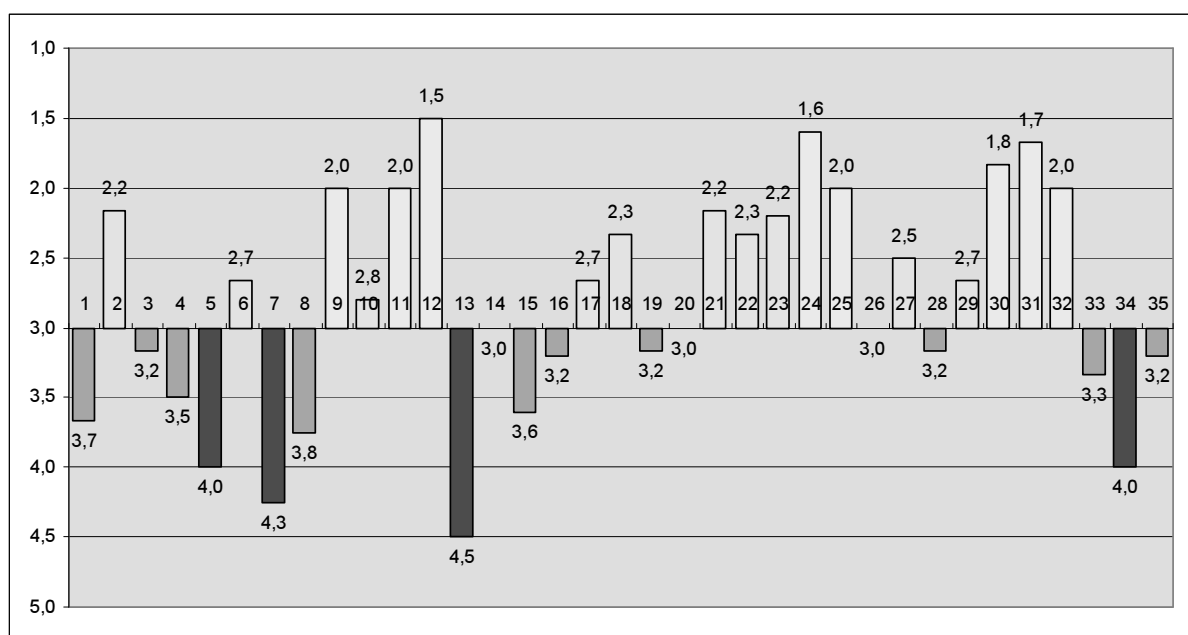
35. Pracovníci nespátřují překážky ze strany společnosti při jednání se zákazníkem a průběhu obchodního procesu.

Vidím možnost zdokonalení obchodního procesu. Kde?

Bodovací škála:

naprosto souhlasím - spíše souhlasím – neutrální - spíše nesouhlasím - naprosto nesouhlasím
1 - 2 - 3 - 4 - 5

Graf znázorňující průměrné ohodnocení jednotlivých otázek:



Pramen: autor

Příloha č. 8: Tabulka odpovědností pro jednotlivé kroky zlepšování v rámci krokových zlepšovacích opatření

Číslo	Zodpovědnost	Spoluúčast	Vstupy/Výstupy
IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ	Vedoucí pracovníci, garanti procesů, pracovníci	Pracovníci podávají své návrhy na zlepšení svému nadřízenému, ten je případně interpretuje garantu procesu	Podněty pro drobná zlepšení přicházejí ze stejných zdrojů jako v případě skokových změn, nebo přímo od podřízených pracovníků
URČENÍ PRIORIT	Vedoucí pracovník, garant procesu	Je vhodné určit priority po poradě s týmem pracovníků, jichž se daný problém týká	Při rozhodování by měl být kladen důraz na poměr zvýšení přidané hodnoty ku snížení nákladů
SESTAVENÍ ŘEŠITELSKÉHO TÝMU	Vedoucí pracovník, garant procesu	Pokud vzniká řešitelský tým, je do něj zařazen garant procesu/odpovědná osoba za danou činnost, navrhovatel, popř. další zainteresované strany. Je možné pověřit řešením osobu navrhovatele.	Řešitelský tým musí být vybaven potřebnými zdroji a pravomocemi
ANALÝZA SITUACE	Řešitelský tým/jednotlivec	Možno přizvat k analýze podnikového analytika, popř. jiné osoby, disponující příznivými informacemi	Analýzy dostupných dat
IDENTIFIKACE ŘEŠENÍ	Řešitelský tým/jednotlivec		Lze využít návrhy ze zpráv sebehodnocení, auditů, přehodnocení, hodnocení spokojenosti, návrhy předložené pracovníky atd., popř. provést řízený brainstorming
VÝBĚR ŘEŠENÍ	Řešitelský tým/jednotlivec		Výsledkem výběru by měl být plán realizace zlepšení s určením odpovědností za jednotlivé kroky, potřeb zdrojů, shrnutí přínosů a nákladů opatření apod.
SCHVÁLENÍ	Vedoucí pracovník, garant procesu	Plán realizace a shrnutí přínosů/nákladů opatření předloží zástupce řešitelského týmu/jednotlivec	Výstupem rozhodnutí o schválení či neschválení je zpráva shrnující schválené zdroje, případné výtky apod.
REALIZACE	Řešitelský tým/jednotlivec, pověřené osoby	Realizaci jsou pověřeny osoby vymezené v plánu realizace, jež prošel schválením, příp. úpravami	Finanční, lidské, materiální, informační a jiné zdroje pro realizaci jsou poskytnuty a řízeny na základě schválení plánu realizace
ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU	Řešitelský tým/jednotlivec	Posouzení přínosu zlepšení pracovníky, jichž se daná oblast týká	Zdrojem mohou být analýzy dostupných dat, zkušenosti pracovníků. Výstupem je zpráva o výsledku zlepšovacích opatření
ZMĚNA DOKUMENTACE	Garant procesu, manažer jakosti	Řešitelský tým/jednotlivec poskytuje návrhy na potřebnou změnu, resp. tvorbu dokumentace	Změna interní dokumentace SMJ

Příloha č. 9: Interní dokumentace systému managementu jakosti společnosti SkyNet, a.s.

Číslo	Název	Ze dne	Revize	Datum poslední revize	Změna	Datum poslední změny	Garant
1	Politika jakosti	7.12.2005	0		0		PER
2	Cíle jakosti na rok 2006	23.11.2005	1	16.3.2006	0		PER
3	Příručka jakosti	23.11.2005	0		0		PER
3-1	Registr Organizačních norem a směrnic společnosti SkyNet, a.s.	23.11.2005	0		0		PER
3-2	Organizační schéma společnosti SkyNet, a.s.	23.11.2005	0		0		PER
4	Organizační řád	28.7.2004	1	1.7.2005	3	1.11.2005	PER
5	Spisový a skartační řád	22.12.2005	0		0		PER
5-1	Skartační plán	1.2.2006	0		0		PER
ON_001	Řízení dokumentů	1.10.2005	0		0		PER
FON_001_001	Tabulka odpovědností	1.10.2005	0		0		PER
FON_001_002	Šablona pro interní dokument	1.10.2005	0		0		PER
FON_001_003	Záznam o revizích a změnách dokumentu	1.10.2005	0		0		PER
ON_002	Řízení záznamů	1.10.2005	0		0		PER
FON_002_001	Seznam povinných záznamů dle ISO 9001	1.10.2005	0		0		PER
ON_003	Management zdrojů	1.10.2005	0		0		PER
FON_003_001	Registr kvalifikačních předpokladů	1.10.2005	0		0		PER
ON_004	Návrh produktu	1.10.2005	0		0		PER
ON_005	Realizace produktu	1.10.2005	0		0		PER
ON_006	Řízení monitorovacích a měřících zařízení	1.10.2005	0		0		PER
FON_006_001	Registr prostředků a metod	1.10.2005	0		0		PER
FON_006_002	Karta prostředků a metod	1.10.2005	0		0		PER
ON_007	Interní audit	1.10.2005	0		0		PER
FON_007_001	Plán auditu	1.10.2005	0		0		PER
FON_007_002	Zjištění z auditu	1.10.2005	0		0		PER
FON_007_003	Záznam z auditu	1.10.2005	0		0		PER
ON_008	Monitorování a měření	1.10.2005	0		0		PER
ON_009	Řízení neshodného produktu	1.10.2005	0		0		PER
ON_010	Analýza údajů	1.10.2005	0		0		PER
FON_010_001	Jednoduché metody a nástroje	1.10.2005	0		0		PER
ON_011	Zlepšování	1.10.2005	0		0		PER
FON_011_001	Plán neustálého zlepšování na rok	1.10.2005	0		0		PER
FON_011_002	Příklady měřitelných veličin procesu	1.10.2005	0		0		PER
ON_012	Opatření k nápravě a preventivní opatření	1.10.2005	0		0		PER
FON_012_001	Opatření k nápravě	1.10.2005	0		0		PER
FON_012_002	Seznam opatření k nápravě	1.10.2005	0		0		PER
FON_012_003	Preventivní opatření	1.10.2005	0		0		PER
FON_012_004	Seznam preventivních opatření	1.10.2005	0		0		PER
SO_001	Obchodní proces	1.11.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
FO_001_001	Grafické znázornění obchodního procesu	1.11.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
SO_002	Eskalační proces analýzy obchodních případů Voice	26.8.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
FO_002_001	Grafické znázornění eskalačního procesu	26.8.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
SO_003	Zřízení CPS	19.8.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ

FO_003_001	Grafické znázornění zřízení CPS	19.8.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
SO_004	Řešení poruch CPS	19.8.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
FO_004_001	Grafické znázornění řešení poruch CPS	19.8.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
SO_005	Řešení odmítnutých požadavků CPS	11.1.2005	1	1.11.2005	0		ZBJ
FO_005_001	Grafické znázornění odmítnutí CPS	11.1.2005	1	1.11.2005	0		ZBJ
SO_006	Rezervace slotů na rozhraní E3 - ČTc	11.7.2005	0		0		ZBJ
FO_006_001	Grafické znázornění rezervace slotů - E3	11.7.2005	0		0		ZBJ
SO_007	Řešení nestandardních projektů	3.3.2004	1	1.11.2005	0		ZBJ
SO_008	OmniTracker - manuál pro uživatele	22.1.2006	0		0		LUS
SO_008	Řízení smluv ve společnosti	1.4.2006	0		0		
SB_001	Základní pravidla zaměstnance oddělení bezpečnosti	1.1.2006	0		0		JAD
SB_002	Práce s informačním systémem OmniTracker	1.1.2006	0		0		JAD
ST_001	Řízení výpočetní techniky, dat a dokumentů	1.10.2005	0		0		VAS
FT_001_001	Registrační list PC (HW vc. SW)	1.10.2005	0		0		VAS
FT_001_002	Zásady provozu interní sítě	1.10.2005	0		0		VAS
ST_002	Reportování parametrů provozu telekomunikační sítě ČTu	25.8.2004	1	1.11.2005	0		DAS
ST_003	Registrace domén	23.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
FT_003_001	Grafické znázornění registrace domén	23.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
ST_004	Změny domén	23.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
FT_004_001	Grafické znázornění změn domén	23.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
ST_005	Řešení reklamací CPS	19.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
FT_005_001	Grafické znázornění řešení reklamací CPS	19.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
ST_006	Řešení výpovědi CPS	10.1.2005	1	1.11.2005	0		NEM
FT_006_001	Grafické znázornění řešení výpovědi CPS	10.1.2005	1	1.11.2005	0		NEM
ST_008	Popis systému WebCare	1.5.2004	1	1.11.2005	0		NEM
ST_009	Řešení reklamací	11.6.2004	1	1.11.2005	0		NEM
ST_010	Řešení výběrových řízení	1.5.2004	1	1.11.2005	0		NEM
FT_010_001	Grafické znázornění řešení VbŘ	1.5.2004	1	1.11.2005	0		NEM
ST_011	Řešení výpovědí zákazníků	1.8.2004	1	1.11.2005	0		NEM
SF_001	Řešení pohledávek	1.1.2005	0		0		KAP
SF_002	Elektrozařízení a elektroodpad	1.9.2005	0		0		KAP
SM_001	Komunikace s médii	12.4.2005	0		0		PEE
SH_001	Pracovní řád	28.7.2004	1	1.5.2005	1	1.5.2005	PER
SH_002	Odměňovací řád	1.1.2005	1	18.4.2005	2	1.3.2006	PER
SH_003	Škodní komise	14.6.2004	1	14.6.2005	0		PER
FH_003_001	Členové škodní komise	14.6.2004	1	14.6.2005	3	2.1.2006	PER
FH_003_002	Protokol o škodě vzniklé zaměstnavateli	14.6.2004	1	14.6.2005	0		PER
FH_003_003	Protokol o škodě vzniklé zaměstnanci	14.6.2004	1	14.6.2005	0		PER
SH_004	Životní cyklus zaměstnance	15.6.2004	1	10.3.2005	1	10.3.2005	PER
FH_004_001	Požadavek na obsazení pracovního místa	10.3.2005	0		0		PER
FH_004_002	Popis pracovního místa	10.3.2005	0		0		PER
FH_004_003	Zápis o vstupním školení BOZP	10.3.2005	1	5.10.2005	1	17.2.2006	PER
FH_004_004	Zápis o vstupním školení PO	10.3.2005	1	5.10.2005	0		PER
FH_004_005	Zápis o vstupním školení BOZP pro řidiče	10.3.2005	1	5.10.2005	0		PER
FH_004_006	Úkoly zkušební doby	10.3.2005	0		0		PER
FH_004_007	Výstupní list	10.3.2005	0		0		PER
SH_005	Poskytování zaměstnaneckých výhod	15.6.2004	1	30.9.2005	2	30.9.2005	PER
FH_005_001	Kategorizace poskytovaných výhod	26.4.2005	1	30.9.2005	1	30.9.2005	PER
FH_005_002	Žádost o nákup automobilu	26.4.2005	0		0		PER

FH_005_003	Protokol o předání vozidla	26.4.2005	0		0		PER
FH_005_004	Seznam schválených soukromých vozidel	26.4.2005	0		0		PER
FH_005_005	Žádost o podporu jazykového vzdělávání	26.4.2005	0		0		PER
SH_006	Hodnocení a vzdělávání zaměstnanců	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_001	Vyhodnocení zaměstnance obchodního oddělení	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_002	Vyhodnocení zaměstnance obchodního oddělení - vedoucí	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_003	Sebehodnocení	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_004	Vyhodnocení zaměstnance technického oddělení	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_005	Vyhodnocení zaměstnance technického oddělení - vedoucí	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_006	Vyhodnocení zaměstnance	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_007	Vyhodnocení zaměstnance - vedoucí	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_008	Požadavek na plán vzdělávání	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_009	Požadavek na vzdělávací aktivitu	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_010	Karta vzdělávání	27.9.2005	0		0		PER
FH_006_011	Hodnocení vzdělávací aktivity	27.9.2005	0		0		PER

Pramen: Interní dokumentace společnosti SkyNet, a.s.: Registr Organizačních norem a směrnic společnosti SkyNet, a.s.

Příloha č. 10: Seznam použitých zkratk

ASQC.....	Americká společnost pro řízení jakosti (American Society for Quality Control)
C	Náklady (Costs)
ČSJ.....	Česká společnost pro jakost
ČSN.....	Česká státní norma
EDA-ČSJ.....	Elektronický data-archiv České společnosti pro jakost
EFQM	Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management)
EMS	Enviromentální systém managementu (Enviromental Managment System)
EQC	Evropská organizace pro jakost
EU	Evropská Unie
HSMS.....	Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Hazardous Substance Management System)
IAQ	Mezinárodní akademie jakosti (International Academy for Quality)
IMS	Integrovaný systém managementu (Integrated Management System)
IS & IT	Informační systém a informační technologie
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization)
IZ	Interní zakázka
JUSE	Svaz japonských vědců a inženýrů (Japanese Union of Scientists and Engineers)
KFÚ	Kritický faktor úspěchu
OT.....	OmniTracker, interní informační systém společnosti SkyNet, a.s.
PDCA.....	Cyklus neustálého zlepšování (Plan, Do, Check, Act).
SMJ.....	Systém managementu jakosti
TQM.....	Total Quality Managment
VA.....	Přidaná hodnota (Value Added)