

UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2021

Lukáš Grygar

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení kvality podnikových procesů

Diplomová práce

2021

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pemera
Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Grygar**
Osobní číslo: **D19448**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Řízení kvality podnikových procesů**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretická východiska – vývoj a charakteristika nástrojů a metod řízení kvality procesů
2. Analýza současného stavu řízení kvality procesů
3. Návrhy na zlepšení řízení kvality procesů
4. Zhodnocení navržených řešení

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. srpna 2021**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 20. srpna 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení kvality podnikových procesů jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 8. 2021

Lukáš Grygar v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce paní Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, zejména pak vstřícnost a trpělivost při zpracování této práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na analýzu současného stavu řízení kvality procesů ve společnosti MEOS, s.r.o. Obsahuje charakteristiku společnosti a rámci teoretické části jsou uvedeny obecné přístupy a základní nástroje řízení kvality procesů. Cílem práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout vhodné postupy pro řízení kvality procesů ve společnosti MEOS, s.r.o. a následně tyto navržené postupy zhodnotit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikový proces, management, BPM, řízení, kvalita

TITLE

Business process quality management

ANNOTATION

This thesis focuses on the analysis of the current state of process quality management in the company MEOS, s.r.o. It contains the characteristics of the company and within the theoretical part are given general approaches and basic tools of process quality management. The aim of the work is based on the analysis of the current state to design appropriate procedures for quality management of processes in the company MEOS, s.r.o. and then evaluate these proposed procedures.

KEYWORDS

Business process, management, BPM, management, quality

OBSAH

ÚVOD	9
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA - VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ A METOD ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ	11
1.1 HISTORIE ŘÍZENÍ KVALITY	11
1.2 POTŘEBA OPTIMALIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ ŘÍZENÍ KVALITY	12
1.3 KONCEPCE KVALITY	13
1.4 KONCEPCE A VÝVOJ ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKOVÝCH PROCESŮ	14
1.5 VÝVOJ ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKOVÝCH PROCESŮ	17
1.6 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE ŘÍZENÍ KVALITY	19
1.6.1 Vývojový diagram.....	19
1.6.2 Kontrolní seznam	20
1.6.3 Diagram příčin a následků	21
1.6.4 Paretův diagram	21
1.6.5 Regulační diagram	22
1.6.6 Histogram	22
1.6.7 Korelační diagram	23
1.7 METODY PRO OPTIMALIZACI ŘÍZENÍ KVALITY VE VÝROBNÍCH PROCESECH	23
1.7.1 Six Sigma	23
1.8 ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ KVALITY PODNIKU	28
1.9 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ KVALITY V PODNIKOVÉ PRAXI	33
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ	36
2.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	36
2.2 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEOS, S.R.O.	39
2.3 VŠEOBECNÉ POŽADAVKY NA DOKUMENTACI	40
2.4 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	42
2.4.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu	42
2.4.2 Zaměření na zákazníka.....	42
2.4.3 Politika jakosti.....	43
2.4.4 Management zdrojů.....	43
2.4.5 Infrastruktura	46
2.4.6 Pracovní prostředí	47
2.5 REALIZACE PRODUKTU	47
2.5.1 Plánování a realizace produktu	47

2.5.2	<i>Procesy spojené se zákazníkem</i>	48
2.5.3	<i>Návrh a vývoj</i>	50
2.5.4	<i>Proces realizace zakázek</i>	50
2.6	NAKUPOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MEOS, S.R.O.	51
2.6.1	<i>Řízení nákupu</i>	51
2.6.2	<i>Informace o nákupu</i>	53
2.6.3	<i>Výroba a poskytování služeb</i>	53
2.6.4	<i>Řízení monitorovacích a měřících zařízení</i>	54
2.7	MĚŘENÍ KVALITY PROCESŮ	55
2.7.1	<i>Monitorování a měření</i>	56
2.7.2	<i>Řízení neshodného produktu</i>	57
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ	58
3.1	OBECNÁ VÝCHODISKA	58
3.2	NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI MEOS, S.R.O.	58
3.2.1	<i>Odpovědnost, pravomoce a komunikace</i>	58
3.2.2	<i>Procesní přístup</i>	61
3.2.3	<i>Zavedení pozice obchodního manažera</i>	64
3.2.4	<i>Zaškolení technicky kvalifikovaného pracovníka</i>	65
3.2.5	<i>Delegace odpovědnosti a zapojení více zaměstnanců</i>	66
3.2.6	<i>Proces auditování</i>	67
3.2.7	<i>Přezkoumávání QMS</i>	67
3.2.8	<i>Analýza údajů</i>	70
3.2.9	<i>Digitalizace</i>	70
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ŘEŠENÍ	71
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM ZKRATEK	84

ÚVOD

V prostředí intenzivní globalizace a digitalizace jsou organizace jednotlivých českých i evropských podniků nuceny se stále častěji potýkat s různými výzvami, jako jsou rostoucí náklady, silná konkurence, rychle se vyvíjející technologie a stále náročnější a lépe informovaní spotřebitelé. Dynamicky se mění také technické a technologické požadavky. Podniky se snaží přijímat ta nejlepší rozhodnutí například i v kontextu sekundárních dopadů epidemie COVID-19. Odborné zdroje uvádí vysoce konkurenční prostředí podniků nejen na tuzemském trhu, ale také na těch evropských, kde úspěch závisí na odpovídající predikci relevantních tržních trendů a rychlé reakci na měnící se potřeby spotřebitelů. Poznatky z podnikové praxe a odborné literatury jsou mimořádně relevantní, protože většina organizací již vstoupila nebo vstupuje do digitální transformace, která umožňuje zásadní změny v podnikání, a to jak v rámci konceptu Průmysl 4.0., tak postupně se prosazující a zaváděný koncept Průmysl 5.0. To vede nejen k zásadní transformaci organizace těchto podniků, ale také jejich celého odvětví. Digitalizace podnikových procesů se v mnoha případech stává klíčem ke zvýšení efektivity podnikání.

Řízení podnikových procesů (v anglickém označení jako Business Process Management, ve zkratce také jako BPM) je jedním z tzv. nejoblíbenějších postupů současné podnikové praxe, který je zkoumán jak v podnikatelském prostředí v rámci jednotlivých zemí, tak i v mezinárodním měřítku. Význam metodiky BPM je z hlediska podnikové praxe nepopíratelný, protože BPM je klíčové pro každou organizaci různých velikostí i vlivu v daném tržním segmentu. Význam BPM se ještě více zvýraznil v posledním desetiletí, během tohoto časového období pak fungování podniků výrazně ovlivnila digitalizace a další trendy plynoucí z koncepce Průmysl 4.0. v českém i evropském prostředí. Pro řízení podnikových procesů je nutné pochopit definici procesu a další teoretické pojmy v rámci BPM. Z této definice vychází řízení kvality (v anglickém označení Quality Management, ve zkratce jako QM) v rámci období 20. století. Již několik desetiletí podnikatelské organizace identifikují, popisují a v některých případech i standardizují své

podnikové procesy konstruováním a zaváděním systémů řízení a s tímto související modely aplikované do jejich praxe. Vznikly tak mezinárodně uznávané koncepce řízení kvality, jako je například Total Quality Management (dále jako TQM), Lean přístupy řízení, nebo Six Sigma, jež aplikují stále další organizace, které nepovažují procesy za nevýznamnou oblast v rámci své podnikatelské činnosti.

V diplomové práci jsou analyzovány dvě metodiky řízení, tedy řízení podnikových procesů (BPM) a řízení kvality (QM). Předmětem analýzy je také souvislost právě mezi BPM a QM. Toto koncepční téma je pro současný podnikový segment důležité, neboť nejnovější výzkum souvislostí mezi QM a BPM, který je roztržštěný, může vést k příslušným rozhodnutím z hlediska vývoje koncepcí řízení kvality, jako je například směřování norem ISO pro řízení podniků, nebo potřebu certifikace dalších systémů QM, které zatím certifikovány. To umožňuje zdůvodnění významu a přínosů spojení mezi BPM a QM, ba dokonce sblížení těchto koncepcí se specifiky podnikatelského sektoru, tedy konkrétně uplatnění systému QM v podnikové praxi a vývoj nových teorií, v tomto případě teorií QM a BPM, na řešení zvolené problematiky diplomové práce.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout vhodné postupy pro řízení kvality procesů ve společnosti MEOS.s.r.o. a následně tyto navržené postupy zhodnotit.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA - VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ A METOD ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ

1.1 Historie řízení kvality

Komplexní řízení kvality (z anglického TQM – total quality management) je spojením všech funkcí a procesů ve společnosti za účelem stálého zlepšování kvality produktů a služeb. Deming¹ definoval kvalitu jakožto „nikdy nekončící cyklus stálého zlepšování“ (Allotey, 2003).

Je třeba mít na paměti, že TQM je dlouhodobý proces zlepšování, který je zároveň dynamický a založen na neustálé snaze zlepšovat kvalitu. Mehra a Ranganathan (2008) zdůrazňují fakt, že zde nejsou žádné lhůty, či cíle nutné ke splnění a nelze tedy TQM nikdy považovat za splněné a je třeba, aby se spíše stal součástí podnikové kultury.

Na počátku odvětví výroby byl proces kontroly používán jako nástroj, který rozhodoval o tom, zda byla práce pracovníka či produkt dokončen dle požadavku. Vzhledem k nízkému objemu produkce však byla tato metoda dostačující, přestože nešlo o žádný systematický proces. S růstem společností a náročností výroby bylo ovšem zapotřebí přijít s efektivnějšími nástroji.

Základy TQM můžeme nalézt ve 20. letech minulého století, kdy Dr W. Shewhart rozvinul aplikaci statistických metod pro řízení kvality. Poukázal totiž na to, že odchylka ve výrobním procesu vede k rozdílné kvalitě produktu. Vyloučením této odchylky lze tedy dosáhnout vyhovujícího standardu konečného.

¹ W. Edwards Deming – zakladatel TQM

Ve 40. letech pokračoval odborník na kvalitu, Deming, společně s jeho spolupracovníky na rozvíjení této teorie. Nezaměřovali se již pouze na kvalitu samotných produktů, výzkum se soustředil na všechny problémy v rámci společnosti, z toho vyplývá název Total Quality Management².

Velký podíl na zlepšování kvality mělo však i válečné období. Oproti první světové válce, kdy byl v této době za výslednou kvalitu produktu zodpovědný vědec pracovník, mistr, byl roustoucí požadavek na kvalitu v odvětví průmyslu natolik stěžejní, že bylo třeba optimalizovat přístupy ve výrobě a plánování kvality. Velmi žádoucím se stalo sledování výrobního procesu, zavedení norem a předpisů. To vše dalo základ statistickému sledování a vyhodnocování, jelikož se díky tomu kvalita stala měřitelnou veličinou.

Zásadním zlomem však bylo zavedení normy ISO řady 9000, které velmi široce dokumentují procesy ve společnosti a přes řadu revizí jsou využívány dodnes.

1.2 Potřeba optimalizace a zlepšování řízení kvality

V současnosti je vlivem globalizace stále více společností a organizací nuceno investovat nemalé finance do inovací a nákladných studií externích společností, které slibují raketový nárůst tržeb pomocí skvělých marketingových strategií. Většina z nich však zapomíná na to nejdůležitější. Tím je zlepšení vlastních procesů, které běží na pozadí poskytování služeb či produktů. Právě tyto procesy se podílejí na výsledné kvalitě toho, co společnost prodává či poskytuje za účelem zisku. Správně zvolená marketingová strategie je také důležitým faktorem při snaze maximalizovat zisk, nicméně kvalita by měla být to, co je správnou vizitkou podniku a zároveň očekáváním zákazníka.

² Název TQM byl poprvé použit Feigenbaumem na mezinárodní konferenci kvality v Tokyu v roce 1969

S rostoucí konkurencí na trhu se bohužel také setkáváme se situací, kdy je v určitých oblastech snižování kvality za účelem snížení výrobních nákladů až životohrožující. Jsou to zejména oblasti jako je automobilový, letecký nebo například chemický průmysl. Právě v těchto oblastech však začaly vznikat propracované systémy a metodiky řízení kvality, které tak vedou jednak ke snížení nákladů, ale zároveň také k odstraňování chyb a snižování počtu nehod způsobených sníženou kvalitou produktů či služeb.

V podnicích, ve kterých se setkáme s fungujícím systémem řízení kvality, dosahují v dlouhodobém horizontu relativně lepších výsledků ve srovnání s konkurencí.

1.3 Koncepce kvality

Kvalita je odvozena od latinského slova *qualis* a znamená „jak uzpůsoben“. Pod pojmem „jakost“ rozumíme kvalitu, hodnotu a vlastnost věci nebo služby. V praxi, jak uvádí Lang (2007), značí jakost takové vlastnosti zboží, které produkt odlišuje od ostatního zboží na trhu, a podle kterých je možné určit jejich přednosti či nedostatky. Přestože je kvalita v současnosti obecně vnímána jakožto klíč k úspěchu na konkurenčním trhu, stále nemá svou jasnou definici. Kvalitní produkty se mohou být luxusní auta, oblečení nebo i kartáček na zuby. Zkrátka každý chápe pojem kvalita po svém a pro každého představuje něco trochu jiného. Přes to vše ale kvalita musí splnit jedno, uspokojit případně i překonat očekávání zákazníka (Howard, H. & O’Conor, D., 2000).

Kvalita se podle Kempa (2005) však liší nejen z pohledu zákazníka, ale také z pohledu výrobce, případně poskytovatele služby. Marketingový manažer může považovat kvalitu za přidanou hodnotu produktu. Jeho náplní práce je tak zajistit, aby byla právě tato hodnota oceněna zákazníkem a pomohla mu při jeho nákupním rozhodování. Oproti tomu výrobní manažer pohlíží na kvalitu jako na měření výkonu. Zajímá ho zejména to, zda výsledná kvalita odpovídá daným standardům a specifikacím.

Navzdory skutečnosti, že je kvalita velmi proměnlivá vlivem nespočtu faktorů během výrobních procesů, popsal Garvin (1984) pět přístupů k definování kvality:

- **Transcendentní přístup**

Kvalita je vnímána, nelze ji však definovat. Může být oceněna pouze na základě zkušenosti.

- **Produktový přístup**

Kvalita je hodnocena na základě konkrétních a měřitelných charakteristik.

- **Uživatelsky založený přístup**

Tento přístup vychází především z potřeb zákazníka a definuje kvalitní produkt jako takový, který nejlépe uspokojuje jeho požadavky.

- **Výrobní přístup**

Kvalita může být měřena a porovnávána pomocí standardů. Změna kvality je výsledkem změny vstupních výrobních procesů. Žádoucím je zde minimalizace odchylek a chyb pomocí zefektivňování výrobních procesů.

- **Hodnotově založený přístup**

Kvalitní produkt se určuje na základě cenu a náklady produktu a zároveň by měl mít největší hodnotu a uspokojení za přijatelnou cenu.

1.4 Koncepce a vývoj řízení kvality podnikových procesů

Koncepce řízení podnikových procesů a definice podnikového procesu, která je pro pojetí BPM důležitá, není stále ještě v podnikání v rámci tuzemského prostředí správně vnímána. Proces je ze své podstaty dynamický. Je možné uvést, že je agilní. Není to jen to, jak může být navržen nebo přepracován; je to důležitá komplexní organizační jednotka, kterou je třeba řídit. V organizaci je k tomuto odpovědný manažer či vedoucí zaměstnanec nebo oddělení v rámci daného podniku. Podnikový proces je soubor všech činností dané organizace, včetně rolí jednotlivých zaměstnanců v podniku, zdrojů, a pravidel potřebných ke tvorbě produktů a služeb a dodání produktu nebo služby externím nebo interním uživatelům v rámci jednotlivých zainteresovaných stran v kontextu podnikatelské činnosti podniku. Jedná se o komplexní jev a je více než jen posloupností

jednotlivých činností, jak uvádí Bacoup a kol. (2018). Je tedy možné uvést, že se jedná o podnikový proces, který je agilní a tvoří komplexní organizační jednotku s logickou a časově ohraničenou posloupností činností, která kontinuálně probíhá. Tento proces a soubor činností by měl být v organizaci daného podniku cíleně řízen tak, aby vytvářel uživatelsky definovanou hodnotu. Vzhledem k dynamické povaze podnikového procesu je neustálé zlepšování procesů předpokladem pro vytváření a udržení dlouhodobé konkurenční výhody organizace podniku v daném segmentu.

BPM byl vyvinut jako důležitý nástroj řízení, který pomáhá organizacím růst a inovovat v rámci svých možností a disponibilních zdrojů. Tato metodika zahrnuje návrh nebo aktualizaci korporátní strategie organizace a souvisejících provozních strategií; modelování implementace jednotlivých strategických konceptů do činností a procesů podniku; jejich realizaci; řízení; monitorování a změny potřebné ke splnění potřeb jednotlivých zákazníků v co největší míře. Elementární filozofie BPM a implementace jejích principů je uspokojování potřeb zákazníků a lze tedy konstatovat, že BPM a její koncepční zůstává filozofií budoucího řízení podniku z hlediska její podnikatelské činnosti. BPM tak představuje přístup k řízení, který považuje fungování organizace podniku za síť vzájemně propojených podnikových procesů. Díky tomuto přístupu se má podle Chountise a Lagodimose (2019) zvýšit dynamika ve stále se měnícím prostředí.

Zatímco jsou tedy tradiční podniky vytvořeny na základě oddělení a funkčních sil, BPM staví organizace do pozice utváření sítě nebo procesních systémů. Podnikové procesy jsou základní jednotkou BPM, která je zaměřena na identifikaci, objevení, analýzu, redesign, provádění a monitorování jako na soubor metod, technik a nástrojů. Tímto způsobem je podle Dumase (2018) cílem zlepšit výkonnost konkrétní organizace. Na základě výše uvedeného lze rozlišit BPM na čtyři dimenze, konkrétně:

- **povědomí o procesu**
- **vlastnictví procesu**
- **procesní měření**
- **zlepšování procesů**

Povědomí o procesech je definováno jako nejdůležitější kritérium procesního řízení a v praxi to znamená, že procesy obchodní organizace daného podniku by měly být identifikovány, pojmenovány a dokumentovány. To se odráží v komplexní procesní mapě, která vizualizuje procesy organizace podniku. Stejně jako organizace podniků a jejich vzájemné vazby. Měla by být doplněna souborem dokumentů popisujících charakteristiky jednotlivých procesů a rozlišující činnosti, role, zdroje, pravidla a výsledky. Aby však bylo možné splnit kritéria porozumění procesům nestačí mít pouze dokumenty. Manažeři a zaměstnanci by měli těmto procesům rozumět; zaměstnanci by měli mít hluboké pochopení těchto procesů, kterých se účastní, od začátku až do konce. Toto nejdůležitější kritérium spočívá zejména v tom, jak zaměstnanci a manažeři vnímají organizaci a její změny. Tedy konkrétně, jak je strukturovaná, jak funguje její činnost a případně i vztahy organizace podniku a jednotlivých zainteresovaných stran. Navíc v případě, že jsou procesy neměřitelné, není možné definovat hodnotu, kterou vytvářejí.

Měření poskytuje základ pro zlepšování procesů v rámci organizace podniku. Závěrem je třeba zdůraznit, že BPM je podle Grasseové (2008) koncepce řízení, která definuje tzv. výkonnost organizace jako systém souvisejících, vzájemně se ovlivňujících procesů. Řízení takové organizace je založeno na síťových procesech. Koncepce BPM by měla mít tyto vlastnosti a související komponenty:

- (1) Proces by měl být správně pochopen, což je v podstatě je nejdůležitější část BPM;
- (2) Proces by měl mít přiřazeného vlastníka procesu;
- (3) proces by měl být vyhodnocován a případně také měřen;
- (4) proces by měl být systematicky zlepšován v kontextu ostatních procesů.

Proces je základem metodiky BPM, která ukazuje, jak organizace daného podniku zajišťuje procesní architekturu a poskytuje hodnotu uživatelům, resp. jednotlivým skupinám zákazníků. Základní podmínkou procesní architektury je správné pochopení procesů.

1.5 Vývoj řízení kvality podnikových procesů

Počátky řízení kvality podnikových procesů je možné vysledovat až k podnikatelské činnosti F. W. Taylora, který formoval principy vědeckého řízení, a také H. Simona, který aplikoval systémové myšlení na organizace, jak uvádí Chountis a Lagodimos (2019). Shewhart byl v roce 1931 jedním z prvních, kdo prosazoval sledování procesů při řízení výrobků. V průběhu roku 1970 byly koncipovány metodiky řešení procesů a následně zdokonaleny jako Just-In-Time (JIT) a Lean Production (Palmberg, 2010). V období let 1980 a 1990 byla oblast monitorování procesu značně rozvinuta a pokryla všechny oblasti organizace a její podnikatelské činnosti. Procesní řízení se objevilo již v roce 1980, ale navzdory mnoha dalším koncepcím řízení, je podle Palmberga (2010) zájem o procesní řízení stále poměrně vysoký i v současném podnikovém a řídicím prostředí. Navzdory poměrně rané diskusi na téma problematiky a významu procesů mezi akademiky se pozornost na procesy začala soustředit v roce 1980 v návaznosti na tzv. přístupy, které publikovali Gaitanides (1983), Scheer (1990), Porter (1989), Davenport (1993), Hammer (1980). Je možné ještě zmínit pozdější výstupy jako Champy (1993) a Hammer (1996) (Becker et al., 2013a).

Nicméně nejsilnější předpoklady při utváření koncepce BPM vycházely z prací Portera (1985) a Deminga (1986), kteří popsali horizontální vzájemné vazby jednotlivých činností, které se rozprostírají napříč celou organizací a vnímají tyto činnosti jako jednotný systém. V současné podnikové praxi se vžilo označení „Porterův hodnotový řetězec“ a „Demingův vývojový diagram“. Tyto činnosti nebyly označovány jako podnikové procesy; byly formálně definovány jako soubor jasně specifikovaných, strukturovaných a logicky souvisejících činností, které fungují společně a využívají zdroje k tomu, aby transformovaly konkrétní vstupy na požadované výsledky (Chountis, Lagodimos, 2019). V roce 1990, kdy v podnikání převládla filozofie komplexního řízení kvality, aby se zvýšil význam zainteresovaných stran a hodnoty, snižovat náklady organizace a zlepšovat výkonnost, se objevila takzvaná koncepce Business Process Reengineering (BPR), která zahrnovala radikální procesní redesign. BPR je systematická metodika řízení, která je ve formě samostatného projektu změny a zahrnuje poměrně zásadní

redesign procesu. BPR se rychle rozšířil z výrobních prostředí do nevýrobních oblastí.

Objevily se první úspěšné příklady organizací, například Fordova fakturační společnost Billing Division, IBM Credit Corporation a další. Byly použity radikální manažerské přístupy ke zlepšování procesů, které byly zveřejňovány v manažerských časopisech, jako je Harvard Business Review (Harvard Business Review, 2021). Nicméně rostoucí zájem manažerské komunity o koncept BPR se setkal se značnou kritikou ze strany vědecké komunity, která tvrdila, že BPR vyvolává více nejasných problémů, než praktických metodik, jak uvádí Klun a Trkman (2018). Jeho implementace byla pro manažery velkou výzvou a ne vždy úspěšná v podnikové praxi. Studie ukazují, že míra neúspěšnosti implementace BPR se pohybovala mezi 50 % až 80 %, což potvrzují i výsledky například v českém prostředí. Kdy doc. Keřkovský se ve svých přístupech též pohybuje na hranici 70 % až 80 % úspěšnosti. Vzhledem k tomu, že BPR je rozsáhlý, vysoce rizikový projekt změny, může mít podle Chountalase a Lagodimose (2019) neúspěch obrovský negativní dopad na organizaci daného podniku.

V poslední době a souběžně s touto koncepční proměnou, pohled zaměřený na procesy dosáhl nového rozměru. Je možné hovořit o oblasti procesního řízení, která zdůrazňuje neustálé zlepšování organizačních procesů (Iden, 2012). BPM je oživením BPR, protože BPM skutečně přejímá procesně orientovaný pohled na organizace. (Dumas a kol., 2018).

Jedním z nejnovějších termínů používaných v souvislosti s BPM je Business Process Change (BPC). Harmon (2019) definuje BPC jako analýzu, redesign a zlepšování procesů. Stejně jako stávajících procesů za účelem dosažení konkurenční výhody v oblasti provozu. To se realizuje prostřednictvím BPM programu, který pomáhá pochopit obchodní požadavky, potřebu změn a dopady BPC na podnikání. Podnikové procesy, zejména ve velkých organizacích, jsou složité a přístup BPC předpokládá řízení této složitosti.

Bez aplikace procesu BPM by se podniky dostaly do problematických situací a vnitřních konfliktů. Přesto však existence BPM, jako samostatné autonomní

disciplíny, je sporná. Nejedná se ani o nový přístup týkající se teorie řízení, ani další forma automatizace, která řídí životní cyklus zlepšování a optimalizace (Seethamraju, 2012). Seethamraju (2012) také v této souvislosti uvádí, že BPM je v současné době považováno za středový prvek mezi podnikovou strategií a IT. Zdá se, že BPM musí převést strategie na podnikové procesy pro konzistentní a efektivní řízení v rámci daného podniku. Metodiku BPM lze shrnout poznatkem Schönreitera (2018), který uvádí, že hlavní zájem BPM se soustředí na to, jak řídit tok procesů vytvářejících hodnotu napříč podnikovou sférou, a to i v případě, že se jedná o organizaci konkrétního podniku. S BPM se často nepracuje jako se zcela samostatnou, autonomní disciplínou řízení.

1.6 Základní nástroje řízení kvality

Princip stálého zlepšování kvality je založen na bázi aktivního zapojování nástrojů kvality, které jsou nedílnou součástí nejen zlepšování kvality procesů, ale také procesu rozhodování. Nástroje kvality mohou být použity během celé vývojové fáze produktu, včetně propagace produktu a zákaznické podpory. V současnosti existuje řada významných nástrojů zajištění a řízení kvality a volba těch, které budou použity, často záleží na managementu organizace či odbornících zodpovědných za kvalitu. Z toho důvodu není výběr správného nástroje vždy jednoduchý.

Za 7 základních nástrojů kvality je podle Ishikawy považováno:

- **Vývojový diagram**
- **Kontrolní seznam**
- **Diagram příčin a následků**
- **Paretův diagram**
- **Regulační diagram**
- **Histogram**
- **Korelační diagram**

1.6.1 Vývojový diagram

Pravděpodobně nejznámější podobou vývojového diagramu je organizační struktura např. podniku. Členění jednotlivých organizačních částí (oddělení, případně pozic) je zakresleno do přehledného obrazce, rozděleno podle funkcí či jiného specifického klíče. Stejně tak lze tento nástroj využít i v případě kvality pro analýzu pracovního, resp. kvalitativního, procesu. Lze ho použít například v případě, kdy chceme identifikovat, kde přesně dochází k defektu nebo případně zpomalení procesu, jak uvádí Veber (2007). Při zakreslování jednotlivých kroků procesu lze odhalit právě ty nejvíce problémové. Vývojový diagram se také užívá pro znázornění změn v procesu, který byl právě optimalizován, případně nově nastaven.

1.6.2 Kontrolní seznam

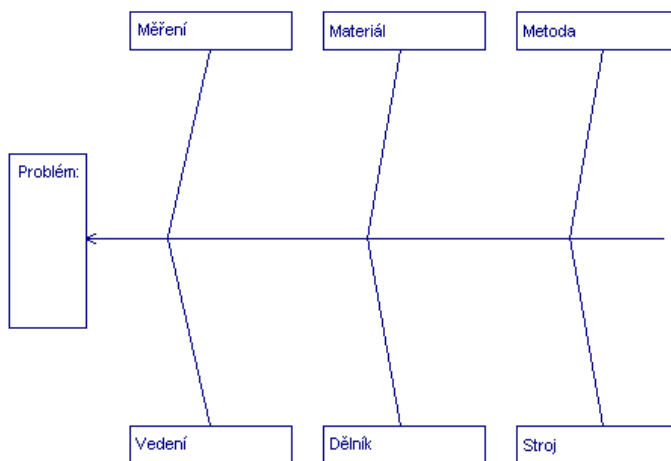
Kontrolní seznam je využíván pro sběr a záznam dat v poměrně prosté a přehledné podobě. Díky své jednoduchosti zvyšuje také přesnost procesu sběru dat a výrazně snižuje úsilí potřebné ke sběru dat. Princip je podle Vebera (2007) založen na aktuálních informacích oproti některým ostatním metodám, které využívají fiktivní či předpokládané hodnoty, případně položky. Nástroj vytváří výstupní data v takovém formátu, který je snadno analyzovatelný. Ve většině případů se jedná o seznam otázek nebo problémů v dokumentu či tabulce. Tento seznam pak pomáhá organizaci identifikovat právě ty problémy, které brání dodávat kvalitní produkt, případně službu.

Své použití nalezá zejména během procesu kontroly, před ověřením výroby nebo jakékoliv jiné činnosti v rámci řízení projektu. Jak uvádí Veber (2007), lze ho například použít pro zaznamenávání počtu určitých chyb v průběhu samotného výrobního procesu. Veber (2007) dodává, že se mimo jiné používá k zajištění toho, zda byly splněny nezbytné předpoklady, a že byly provedeny všechny požadované kroky před tím, než došlo k závazku dodavatele a obchodního partnera nebo koncového zákazníka.

1.6.3 Diagram příčin a následků

Diagram běžně zvaný jako “rybí kost”, vzhledem ke svému tvaru, který připomíná boční pohled na kostru ryby, je založen na bázi toho, že má každý člen týmu odlišný názor na hlavní příčinu problému. Zachycuje všechny možné příčiny, nápady a používá metodu brainstormingu k identifikaci té nejzávažnější příčiny.

Pokud chceme využít tento nástroj, musíme uvést daný problém jako otázku a to v podobě “proč”. To poté pomůže při brainstormingu, jelikož by každá otázka měla mít odpověď. V závěru by se měli členové týmu shodnout na znění skutečného problému a umístit tuto otázku na “hlavu” rybí kosti, jak uvádí Tague (2005). Zbytek kosti je složen z vodorovné čáry napříč stránkou spojující tento skutečný problém a svislé čáry, které představují možné překážky způsobující hlavní příčinu.



Obrázek 1 – Diagram příčin a následků

Zdroj: (Levay, 2007)

1.6.4 Paretův diagram

Paretův diagram tvoří sloupcový nebo také spojnicový graf, který graficky shrnuje skupinu dat, jenž mohou souviset s náklady, časem, defekty, apod, jak uvádí Veber (2007). Sloupce v grafu představují hodnoty v sestupném pořadí, nejdelší sloupec je tedy na levé straně, nejkratší na pravé a kumulativní součet je znázorněn spojnicí.

Levá svislá čára nebo osa představuje četnost výskytu; tento výskyt může souviset s náklady, vadami nebo jakoukoliv jinou měrnou jednotku. Pravá svislá čára nebo osa označuje kumulativní procento z celkového počtu nálezů.

Aby bylo možné sestavit Paretův diagram, je rozdělen rozsah dat do skupin a nazván segment či kategorie.

1.6.5 Regulační diagram

Dalším nástrojem pro řízení kvality je regulační diagram. Ten ukazuje, jak se proces mění v průběhu času. Pokud analýza kontrolního diagramu ukazuje, že jsou procesy stabilní a existuje pouze malá variace neboli odchylka, a je pod kontrolou, nejsou pro kontrolní parametr vyžadovány žádné změny, jak uvádí Veber (2007). Jestliže je však odchylka větší než stanovená mez, pak právě tento diagram pomůže identifikovat její zdroje. To znamená, že pro kontrolní parametr je nutná nápravná akce. Regulační grafy se také mohou označovat jako grafy průběhové. Slouží totiž k vykreslení procesních dat v pořadí časových řad. Na obrázku 4 můžeme vidět složení tohoto diagramu, který má jednu středovou linii, jednu horní mez a jednu spodní mez. Středová linie se vždy používá pro průměr procesů. Jak uvádí Veber (2007), horní a dolní mez označuje odchylku za použití hodnot z předešlých období.

Odchylka může být někdy velká a lehce viditelná, ale může také dojít k situaci, kdy je tak nepatrná, že ji nelze, nebo jen velmi stěží, vizuálně identifikovat. Veber (2007) dodává, že obecně však lze pomocí diagramu a vykreslených bodů zjistit, zda je nebo není procesní odchylka pod kontrolou. Body, které spadají do tolerančních mezí indikují, zda jsou body mimo tyto meze nepředvídatelné nebo mimo požadovaný stav procesu.

1.6.6 Histogram

Histogram Veber (2007) definuje jako grafické znázornění ve sloupcovém grafu, který ukazuje, že vzorec spadá do různých podmínek. Jedná se o distribuci číselných dat a poskytuje potřebné informace o tvaru a rozptylu či šíření výběrového souboru dat. Numerické informace pak mohou být jakéhokoliv typu,

jako jsou například počet zaměstnanců, kteří nastoupili během konkrétního měsíce, počet stížností na danou kategorii, apod. Histogram dle Vebera (2007) zobrazuje intenzitu výskytu problému a zobrazuje data ve vizuálním formátu.

K sestavení histogramu je nutné rozdělit rozsah hodnot do konkrétních intervalů. Velikost každého intervalu je stejná a navzájem se nepřekrývají. Lze tak spočítat, kolik hodnot, bodů spadá do každého intervalu a podle toho je zanesť do sloupcového grafu.

1.6.7 Korelační diagram

Posledním nástrojem je korelační diagram, což je opět grafické znázornění zobrazující vztah mezi dvěma proměnnými. Veber (2007) uvádí, že se jedná o nástroj řízení kvality, ve kterém data představují body a každý bod zanesený do grafu označuje hodnotu na vodorovné a svislé ose. Jedna proměnná je nezávislá a druhá je závislá na první.

Korelační diagram pomáhá identifikovat příčinu a následek v systému a proměnná obvykle představuje všechny tyto možné příčiny a následky. Také se používá ke stanovení vzájemné závislosti mezi těmito dvěma proměnnými. Pokud jsou proměnné navzájem závislé, pak body spadají do daných tolerančních mezí, případně tvoří nepatrnou křivku.

Veber (2007) dodává, že korelace může být kladná, což znamená, že jsou body zakreslené jako stoupající, může být záporná, čili tyto body klesají, případně nemusí existovat žádná korelace mezi těmito body nebo proměnnými.

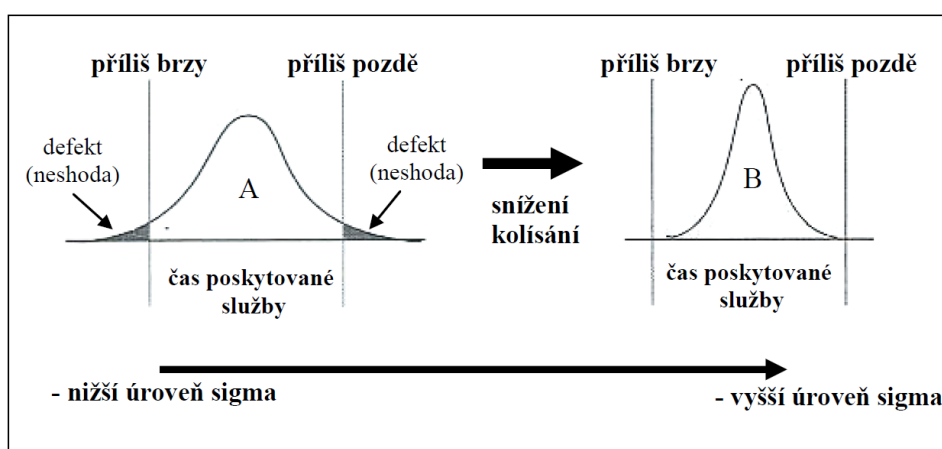
1.7 Metody pro optimalizaci řízení kvality ve výrobních procesech

1.7.1 Six Sigma

Pande, Neuman a Cavanagh (2002) definují metodu Six Sigma jako sadu postupů určených k optimalizaci výrobních procesů a odstranění defektů, které v průběhu výroby mohou vznikat. Základním principem teorie defektů je, že odchylka ve výrobních procesech je hlavní příčinou vzniklých defektů a odstranění této

odchylky pomůže odstranit defekty samotné, což eliminuje zmetky, sníží náklady a zvýší uspokojení zákazníka. Odchylka se měří pomocí sigma hodnot nebo mezí. Pande, Neuman, Cavanagh (2002) uvádí, že pokud jsou procesy nastaveny správně, odchylka je tak malá, že produkty a služby jsou v 99,9997% případů bez defektů.

Six Sigma je závislá na statistické kontrole procesu. Z požadavků procesu je možné stanovit horní a dolní mez specifikace (USL – vyšší úroveň sigma a LSL – nižší úroveň sigma, viz Obrázek 2). Pande, Neuman, Cavanagh (2002) dodávají, že se cílová hodnota bude nacházet uprostřed těchto dvou úrovní.



Obrázek 2 – Defekty a odchylky

Zdroj: (Brassard, 2005, s. 4)

Princip metody tedy dle Devane (2004) spočívá ve vytváření zlepšení pomocí řízení odchylky a snižování vad procesů v celém výrobním procesu. Každá společnost by měla být schopna vyrábět vysoce kvalitní výrobky s nízkými náklady, úspěšně konkurovat na globálním trhu a uspokojovat zároveň potřeby zákazníků. Zákazníci jsou ti, kteří se rozhodnou, zda je kvalita vyhovující či nikoliv, nebo zda výrobky případně služby znovu nakoupí. Z toho důvodu úspěšné společnosti navrhují své výrobky na základě požadavků zákazníků. Tyto požadované hodnoty se nazývají “cílová hodnota”. Této cílové hodnoty však nelze ve skutečnosti vždy dosáhnout. Pro to, aby se společnost přiblížila co nejvíce této cílové hodnoty, je zapotřebí zavést rozdílné metody kontroly kvality, které pak

pomohou výrobcům dosáhnout lepší úrovně kvality a vyvíjet jejich výrobky tak, aby uspokojili požadavky zákazníků. Jednou z nejrozšířenějších metod je právě metoda Six Sigma. Zaměřuje se na eliminaci plýtvání a nepřesnosti a snahu zvýšení zákaznické spokojenosti. Ve zkratce se jedná o strukturovaný přístup ke zlepšení procesů, snížení defektů a procesní odchylky, dále pak na snížení nákladů a zvýšení zisků.

Six Sigma je zaměřena na několik klíčových konceptů (Devane, 2004):

- Rozhodující pro kvalitu: Nejdůležitější atributy pro zákazníka
- Defekt: Nesplnění požadavků zákazníka
- Způsobilost procesu: Co může proces přinést
- Odchylka: Co zákazník vidí a cítí
- Stabilní operace: Zajištění stabilních procesů ke zlepšení toho, co zákazník chce
- Navržení Six Sigma: Návrh toho, jak zajistit splnění potřeb zákazníka a způsobilosti procesu

Smyslem metody Six Sigma je dle Svozilové (2011) zacílení na příčiny potencionálních problémů dříve, než skutečně nastanou. To je velmi významné, jelikož následné nápravné akce a optimalizace procesů jsou velmi nákladné a náročné. Metoda odhaluje úroveň sigma pro různé procesy. Buď je úroveň příliš nízká a důležitá pro zlepšení nebo příliš vysoká a náročná na zlepšení. Pro úspěšné plnění Six Sigma je třeba zapojit celou organizaci od vstupního materiálu až po logistiku hotových výrobků. Stejným je také filosofie toho, že nelze přemýšlet o tom, kdy, kdo, kde a co je třeba dělat, ale naopak co by se dělat nemělo.

Projekty vedené pomocí sigma využívají dvě projektové metodologie, které mají obě pět fází, jež jsou známé pod zkratkami DMAIC a DMADV (Svozilová, 2011):

- **DMAIC** se používá pro projekty zaměřené na zlepšování procesů
- **DMADV** se používá pro projekty zaměřené na vytváření nových návrhů produktů či procesů

Zkratka DMAIC se skládá z anglických slov **Define**, **Measure**, **Analyse**, **Improve**, **Control**. Samotný cyklus je tedy na základě těchto zkratk rozdělen do zmiňovaných pěti fází (Geiger, Kotte, 2008). První fází je **Define** (definice), tedy konkretizace problému nebo procesního cíle z hlediska klíčových parametrů na základě požadavků zákazníka. Jsou definovány cíle a rozsah projektu, dále se pak shromažďují relevantní informace o procesu a zákazníkovi. Druhou fází je **Measure** (měření), kde dochází ke měření všech dat, která by mohla ovlivnit aktuální výkon procesu v kontextu cílů. Fáze **Analyse** (analýza), by měla zajistit analýzu současných příčin odchylek výrobních procesů. Jedná se o nejdůležitější fázi celého cyklu, jelikož špatné provedení analýzy zapříčiní negativní výsledek, přestože bude provedena čtvrtá i pátá etapa. Čtvrtá fáze se nazývá **Improve** (zlepšení), dochází v ní optimalizaci, zdokonalení celého procesu na základě předchozí analytické fáze. Poslední etapou je pak **Control** (kontrola), kde je kladen důraz na dohled a kontrolu procesu zdokonalení a zároveň zajištění toho, že jakákoliv odchylka od daného cíle bude napravena dříve, než vyústí ve vady

Je možné uvést, že například Schönreiter (2018) používá termín řízení kvality jako synonymum k termínu procesní řízení a konstatuje, že samotné procesy jsou předmětem řízení kvality. Procesně orientovaný systém řízení kvality zahrnuje, řídí a usměrňuje všechny činnosti v rámci procesního fungování organizace jednotlivých podniků. Procesní řízení je nedílnou součástí modelového systému kvality (Iden, 2012). Další odvětví používají QM k řízení procesů a zajištění kvality výrobků a služeb. Filozofie TQM široce zahrnuje různé přístupy, konkrétně například BPR, Six Sigma nebo Lean přístupy výroby na koncepční úrovni. V některých částech světa, zejména v Indii a jiných asijských zemích, jako je Čína a další, je TQM populární zejména jako procesní a kvalitativní řízení (Fernandez, 2010). Procesní řízení v něm hraje velkou roli a konceptem TQM se zabývala zvláště rozsáhlá literatura o řízení podnikových procesů (Chountalas, Lagodimos, 2019).

Potenciál implementace BPM existuje v každém z následujících čtyř paradigmat TQM. Konkrétně jsou to standardizované systémy řízení (ve zkratce jako SMS) (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 27001, ISO 22000. To znamená, že BPM

lze považovat za nedílnou součást těchto systémů řízení kvality a souvisejících paradigmat. Principy každého z nich přímo ovlivňují vlastnosti, které jsou vlastní BPM. Přes některé odlišnosti struktura BPM ve všech těchto paradigmatech potvrzuje klasické fáze BPM životního cyklu BPM. Každé z těchto paradigmat však přisuzuje jednotlivým fázím jinou váhu, a proto se v nich odráží různé úrovně implementace BPM, jak uvádí Chountalas a Lagodimos (2019). Jak bylo popsáno v kapitolách textu výše, existuje tzv. obecný model BPM nezávislý na paradigmatech.

Čtyři paradigmata stále přitahují velkou pozornost výzkumníků v akademické i podnikové praxi, jak je uvedeno v textu níže. V posledních třech desetiletích prošly efektivním vývojem. Chountis a Lagodimos (2019) na základě údajů z databáze Scopus znázornili počet každoročně publikovaných vědeckých prací, v nichž jsou tato paradigmata zmiňována v názvu nebo abstraktu. V případě, že neexistuje silné řízení kvality ze strany organizace, se procesní řízení zaměří na IT a často na technické a technologické inovace. V mnoha indických a jiných zemích včetně tuzemského podnikového prostředí se pak řízení kvality řídí centrální nezávislou organizací zastupující úroveň řízení. To je logické a z tohoto také vyplývá, že BPM by mělo hledat silné a synergické partnerství s programy řízení kvality v rámci výrobních organizací, ale také organizací poskytujících služby. Například iniciativy modelování procesů pod gescí BPM musí být integrovány s úložišti dokumentace procesů/architektury procesů, a to znamená, že musí být udržovány jako součást systému řízení kvality.

Metody a nástroje BPM by měly být kombinovány s kvalitou s relevantními modely a oceněními, o které podnik usiluje. Například BPM může být skvělým nástrojem pro usnadnění Six Sigma projektů (Bhat, Fernandez, 2010). Závěrem lze říci, že BPM není zcela samostatný autonomní koncept. Není to jen další teorie řízení existující paralelně s konceptem řízení kvality. Podnikové procesy a management lze považovat za nedílnou součást paradigmatu řízení kvality. Procesy jsou horizontální oblast, která se doplňuje s různými paradigmaty řízení kvality, konkrétně například TQM, SMS, Lean, Six Sigma. O dalších jednotlivých konceptech je pojednáno v textu níže.

1.8 Řízení kvality procesů jako součást řízení kvality podniku

BPM jako součást řízení managementu kvality koncepcí procesního řízení a v rámci tohoto lze vysledovat definici řízení kvality v podnikové praxi, stejně jako samotného systému kvality. Systém řízení kvality je chápán jako struktura, politiky, procesy, postupy a komplexní disponibilní zdroje (včetně lidských zdrojů) podniku potřebné k implementaci systému řízení a kontroly, a také řízení kvality (Bollaert, 2014). Tento systém je založen na procesním a systémovém přístupu, kde je kvalita činností vytvářena a zajišťována pomocí procesů, které jsou neustále zlepšovány a spojovány do uceleného systému. Iden (2012) se zmiňuje o tom, že hlavním cílem systému kvality je zdůvodnit řízení činností a procesů, týkající se řízení kvality relevantních produktů a služeb. Koncepce procesu je zásadní v systémech managementu kvality. Systémy kvality se tak v současných segmentech organizací zaměřují na procesy a jsou charakterizovány tak, že mají začátek a konec, což se podobá multifunkčnímu pohledu na organizaci výrobní či organizaci poskytující služby. Schröder a kol., (2015) dodává, že zavedením cyklů řízení kvality mohou jednotlivé podniky řídit interní a externí problémy, stejně tak tyto jednotlivé problémy eliminovat. Výsledkem je stabilizovaná nebo dokonce zlepšená výkonnost podnikových činností a procesů.

Řízení kvality se však obecně vyvíjelo více než 100 let, a také inovativní metody řízení kvalit a nástroje řízení kvality byly zavedeny a neustále se zdokonalují. Řízení kvality podle Weckenmanna a kol., (2015) tak usnadnilo hlavně technické a technologické inovace a zvýšilo standardy řízení kvality, jež bude i nadále základním předpokladem úspěchu konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku a faktorem pro každou organizaci i pro každého koncového uživatele. V 21. století však řízení kvality vyžaduje kombinaci způsobů již uvedeného strategického myšlení a strategického plánování a použití několika nástrojů a metod z různých paradigmat v závislosti na kontextu podnikatelské činnosti organizace. Je to tak vícerozměrný koncept, který zahrnuje čtyři paradigmata, konkrétně pak (Chountalas, Lagodimos, 2019):

- **Empirické paradigma** znamená, že je kvalita ve shodě s požadavky a takto využívá sedm nástrojů, Six Sigma, Statistical Process Management (v českém překladu jako statistické procesy) a další. O Six Sigma je pojednáno v textu níže. Je to také kontrola procesů, jako Process Control (ve zkratce jako SPC), kdy je hlavním rizikem tohoto paradigmatu byrokracie;
- **Referenční paradigma** znamená, že je třeba dodržovat požadavky na kvalitu hlavně u výrobků podniku, a to znamená soulad s účelem. Současná praxe aplikuje řadu ISO 9000, Balanced Scorecard (dále jako BSC), evropský systém řízení kvality, Foundation for Quality Management (dále jako EFQM), National Malcolm Baldrige Quality Award (dále jako NMBQA) ke zlepšování procesů se používá cyklus Plánuj-udělej-kontroluj-jednej (PDCA); rizikem tohoto paradigmatu je určitá míra shovívavosti vedení či managementu výrobních podniků či podniků poskytujících služby, a to z hlediska realizace koncepčního řízení kvality;
- **Reflexivní paradigma** předpokládá, že kvalita je subjektivní; kvalitu nelze definovat a lze o ní diskutovat prostřednictvím příběhů, schůzek a další činností v podniku včetně porad a vzdělávání zaměstnanců, rizikem tohoto paradigmatu je arogance ze strany vedení podniků, managementu i samotných zaměstnanců;
- **Emergenční paradigma** předpokládá, že dodržování je obdobím flexibilních a rychlých změn a konkrétních případech kvalitu lze definovat na omezenou či na určitou dobu. Čtvrté paradigma usiluje o to, aby kvalita posilovala procesy a související činnosti přizpůsobováním se kontextu, někdy prosazením změn, nebo úplnou reorganizací konkrétní organizace.

Všechna tato čtyři paradigmatu dohromady tvoří koncept TQM. Jak uvádí van Kemenade a Hardjono (2019), není v současné době paradigmatu emergence věnována dostatečná pozornost a nové metody by se měly hledat, a to jak v kontextu současné podnikové praxe, tak i stávající odborné literatury. Nové paradigma kontextu je také nazýváno teorie C, kde je řízení kvality považováno za

přizpůsobení se kontextu, a to znamená, že neexistuje pouze jediný způsob, jak zavést řízení kvality v rámci daného podniku (van Kemenade, 2014). Protože to může je patrné, v kontextu tohoto čtvrtého paradigmatu je zvláštní pozornost věnována procesům. Nejnovější výzkumy se zabývají filozofií globálního řízení kvality, která rovněž zdůrazňuje potřebu mezi organizační koordinací a řízením procesů (Bashan, Notea, 2018). V empirickém výzkumu je nejčastěji zkoumáno sedm postupů řízení kvality, například se jedná o vrcholový management a jeho podpora; vztahy se zákazníky; vztahy s dodavateli; řízení pracovní síly; řízení kvality; řízení informací; návrh produktu/služby a řízení procesů. Představují široký rozsah řízení kvality v podnikových segmentech a řízení managementu kvality a jsou v organizaci jednotlivých podniků zaváděny za účelem neustálého zlepšování všech činností. V odborné literatuře o řízení managementu kvality panuje shoda v tom, že postupy managementu řízení kvality se zlepšují ve dvou dimenzích, konkrétně pak:

- **Základní neboli tvrdé praktiky QM**, a to jako technologicky a metodicky orientované praktiky zahrnující kvalitní data a soubory relevantních informací, proces navrhování výrobků a využívání technik statistického řízení procesů a řízení kvality a další techniky zlepšování procesů,
- **Infrastrukturní neboli měkké postupy QM**, což jsou zejména lidské zdroje a jejich strategické řízení a podniková kultura v rámci výroby i poskytovaných služeb, jsou to podniky orientované na organizační změny a zlepšování v oblastech angažovanosti vedoucích zaměstnanců a managementu a jejich kvality, a také vedení, vztahů s externími uživateli a dodavateli a řízení lidských zdrojů.

Když tedy manažeři kvality zlepšují a podporují systémy QM v rámci své organizace, aby bylo dosaženo efektivnosti a účinnosti zvoleného systému QM, měly by být oběma postupům přiděleny odpovídající disponibilní zdroje. Řízení procesů je základní a obecně běžnou praxí QM a používání nástrojů a technik QM je nezbytné pro řešení problémů a zlepšení procesů v rámci podniku

PDCA cyklus je možné charakterizovat jako metodu postupného zlepšování kvality výrobků, ale také služeb, procesů a aplikací nebo i dat, a to probíhající formou provádění čtyř základních činností v podniku. Níže v textu jsou uvedeny také specifikace PDSA cyklu v kontextu definovaného PDCA cyklu, konkrétně pak (PDCA, 2021):

- **PLAN (plánuj)** – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr), pro řešení konkrétního konceptu kvality,
- **DO (dělej)** – realizace plánu, a to v rámci strategického řízení kvality a plánování kvality,
- **CHECK (kontroluj)** – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru, kontrola výsledků kvality jednotlivých činností i procesů v rámci podniku,
- **ACT (jednej)** – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe v rámci řízení kvality týkající se produktů a služeb daného podniku.

Model excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) má oblast tzv. hodnocení nazvanou jako procesy, která se týká všech činností organizace vytvářejících hodnotu. V této oblasti se zkoumá, jak jsou procesy identifikovány, analyzovány a v případě potřeby přepracovány, aby se zajistilo neustálé zlepšování organizace. V modelu MBNQA je kritérium označené jako proces řízení a tento zkoumá navrhování a zajišťování procesů hlavních produktů a služeb v rámci organizace, dále procesy, které nejsou základními produkty a službami, jako jsou informace a znalosti a procesy, které nejsou základními produkty a službami konkrétního podniku. Schönreiter (2018) zmiňuje, že pro podniky jsou také klíčové podpůrné procesy, například finance a účetnictví, řízení infrastruktury, právní služby, služby v oblasti lidských zdrojů a další relevantní oblasti. V současné době se toto zaměření na pojetí procesů v oblasti konkurenční kvality projevuje, i jako předpoklad pro to, aby se v budoucnu formulovaly normativní kvalitativní standardy. Systém řízení kvality vyžaduje normované procesy. Normalizace procesů znamená, že sjednocení podnikových procesů a vytvoření základu pro činnosti mezi jednotlivými odděleními v rámci podniku, nebo pracovními místy a

úrovněmi řízení v podniku. V této souvislosti Beilmann a Clever (2019) poznamenali, že využití tzv. BPM metodiky při rozvoji řízení kvality v organizaci je možné efektivně a produktivně integrovat dvě oblasti:

- Kvalitu v rámci výrobního podniku či podniku poskytujícího služby,
- řízení podnikových procesů a zajištění jejich kvality v rámci fungování podniku.

Tito výzkumníci, stejně jako další odborné akademické zdroje, dokazují, že je v aplikovatelná certifikace ISO 9001. BPM jsou jen koncepčním rámcem, který pokrývá všechny oblasti systému řízení kvality. V normě ISO 9000 je řízení kvality striktně založeno na následujících principech:

- zákazník a jeho vymezení a orientace na zákazníka,
- vedení v rámci řízení kvality v organizaci,
- zapojení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů,
- procesně orientovaný přístup v rámci řízení kvality,
- neustálé zlepšování v kontextu řízení kvality,
- rozhodování založeném na důkazech,
- řízení vztahů se zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami v rámci podnikatelské činnosti organizace.

Jedním z nejdůležitějších faktorů udávající míru úspěšnosti při zavádění normy ISO 9001 je je dle Chountalase a kol., (2019) procesní řízení. První verze SMS, jako systémy řízení kvality podle ISO, z let 1980 a 1990 však neumožňovaly tzv. BPM a tomuto také nevěnovaly velkou pozornost. První verze těchto norem vyžadovaly velké množství dokumentace. Od té doby až do současnosti byla dle Bacoupa (2018) kvalita chápána jako systém zatížený obrovským množstvím dokumentace s poměrně vysokým podílem byrokracie a administrativních činností pro podnikatelskou činnost organizace. Novější a současné moderní verze ISO 9001 znamenaly posun v zaměření od jednotlivých požadavků k holistickému a procesně orientovanému přístupu. Nicméně mýtus dokumentace ISO 9001 a jejich administrativní náročnosti je v některých odvětvích stále přítomen. Mnoho organizací v různých segmentech, které jsou certifikovány podle ISO 9001, má

příliš mnoho dokumentace a vytvářejí těžkopádné systémy dokumentace kvality, které poskytují jen málo informací například v kontextu jednotlivých zainteresovaných stran z hlediska podnikatelské činnosti organizace, jak uvádí Bacoup (2018).

Schönreiter (2018), že pokud jsou procesy opakovaně a systematicky prováděny, je dosaženo konzistence, která pomáhá udržovat kvalitu na požadované vysoké úrovni. Naproti tomu nekontrolovaná variabilita procesů je dle Chountise (2019) hlavní příčinou toho, že dochází k problémům, které jsou spojeny s kvalitou.

1.9 Strategické řízení kvality v podnikové praxi

Strategické řízení je považováno za základní problém, který vysvětluje úspěch nebo neúspěch podniků. K tomuto poznatku dospěli autoři i akademičtí odborníci v 80. a 90. letech 20. století. V českém prostředí jsou to například Keřkovský a Vykypěl. Prakticky to znamená objevit, proč jsou určité podniky úspěšné, zatímco jiné ne. Je to tedy identifikace faktorů úspěchu. O těchto v českém prostředí hovoří například Souček či Fotr.

Tato situace znamenala, že hledání faktorů úspěchu se zaměřilo na různé pevné aspekty a proměnné. Mintzberg se v tomto směru zaměřil na tyto problémy s ohledem na strategické řízení zřejmě nejvíce. Jedním ze způsobů, jak tuto rozmanitost faktorů pochopit, je klasifikovat je podle daného kritéria. Obecně řečeno, na jedné straně mnoho výzkumníků mělo tendenci soustředit svou pozornost na vnitřní faktory podniku, jako jsou silné a slabé stránky. Na druhé straně byly důvody úspěchu hledány v příležitostech a hrozbách prostředí. Alternativní a doplňkové kritérium nám umožňuje organizovat výzkum podle přijaté úrovně analýzy. To může podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) zahrnovat danou organizaci jako celek, a to na makroúrovni, nebo na úrovni konkrétních aspektů spojených s chováním jednotlivců na mikroúrovni.

V souladu s tím lze během vývoje oblasti strategického řízení identifikovat dva konkrétní rozdíly, jak uvádí Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017), jeden mezi interními a externími aspekty a druhý mezi faktory na makro a mikro úrovni. Určitá

období vývoje strategického řízení typicky zaznamenala ve výzkumu prevalenci jednoho nebo druhého aspektu. Tuto situaci lze přirovnat k dvojitmu kyvadlu podle metafory použité Hoskissonem, kde jde o ohnisko interních nebo externích úvah nebo o problémy na makro nebo mikro úrovni. Obě kyvadla se pohybovala současně v průběhu historie disciplíny strategického řízení a jejich celkový pohyb definoval vývoj disciplíny a její současný stav. Je nutné uvést, že tento koncept do určité míry ovlivnil uspořádání hlavních přístupů a teorií strategického řízení podle těchto dvou klasifikačních kritérií.

Podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2010) je také vhodné uvést, že výzkum strategie věnoval v posledních letech větší pozornost spíše vnitřním než vnějším faktorům. Tyto faktory v žádném případě nezmizely z prioritních linií analytických a strategických činností v současném strategickém řízení. Na počátku 21. století rostla oblast výzkumu spojeného se zdroji jednotlivých organizací pomalu, ale stabilně.

Je nutné zmínit i skutečnost, že ačkoli tradiční přístup průmyslových organizací slábne, došlo v posledních letech k rostoucímu významu přístupů, které zdůrazňují význam vnějších faktorů v kontextu podnikatelské činnosti dané organizace. Jak uvádí Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2009), je to případ institucionálního přístupu, jehož analýza faktorů úspěchu zohledňuje určité vysvětlující proměnné související s institucionálním prostředím podniku. Tento přístup rozšiřuje tradiční analýzu odvětví zavedením nových environmentálních proměnných, jako jsou zákony, tradice nebo kultura regionu nebo země, s cílem porozumět vztahu mezi životním prostředím a strategií podniku. Některé nedávné trendy v RBV se navíc snaží rozšířit tento přístup o prvky životního prostředí a nutné je zmínit i koncept sociální odpovědnosti organizací, ve zkratce také jako CSR. Výsledkem je, že se podniky musí zapojit do akcí zaměřených na objevování ziskových příležitostí, které jsou a priori neznámé.

Efektivita a konkurenceschopnost podniků se proto z tohoto pohledu stávají mnohem významnějšími, přičemž ohnisko konkurenceschopnosti se přesouvá z výhody k příležitostem pro konkrétní podnik (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl a

kol., 2009). Společně je tento vývoj základem pojmu strategického podnikání, které kombinuje podnikání organizací a jejich chování hledající příležitosti se strategickým řízením.

V počáteční fázi existovaly přístupy nebo strategické rámce, které analyzovaly makro i mikroúrovně. Od 80. let 20. století je možné identifikovat obrovský význam výzkumu v průmyslové ekonomii a pozornost na makroekonomické aspekty, zejména na strukturu průmyslu a odvětvích průmyslových podniků. Červený, Ficbauer, Hanzelková a Keřkovský (2014) popisují, že tato dominance vnějších a makroekonomických aspektů vedla k trvalému poklesu vlivu mikro organizačních i makro organizačních přístupů.

Prostřednictvím příspěvků rakouských ekonomů, jako je Kirzner, kterou Jacobson nazývá rakouskou strategickou školou, se důraz přesouvá od makroekonomické úrovně trhu nebo průmyslu k mikroúrovni příležitostí. Zatímco v průmyslové organizaci a institucionálních přístupech je kontext většinou chápán jako daný, v rakouském ekonomickém přístupu jsou dostupné příležitosti určovány samotnými organizacemi prostřednictvím jejich akcí a objevů, bez ohledu na průmyslový a institucionální kontext. Vzhledem k tomu, že vývoj trhu je obtížné předem předvídat, jsou obchodní příležitosti přechodné a je třeba je odhalit nebo vygenerovat ekonomickými faktory. Výsledkem je podle Ferreira, Raposo, a Mainardese (2014), že se daný podnik aktivně zapojuje do iniciativ zaměřených na objevování a rozvoj příležitostí, kde je stávající konkurence relativně omezená nebo je hodnotová nabídka inovativní a jedinečná.

S ohledem na různé přístupy a etapy vývoje v kontextu strategického řízení v podnikovém prostředí, je nutné odkázat na hranice výzkumu ve strategickém řízení, které jsou v současné době ovlivněny zejména technickými a technologickými aspekty vývoje podniků a úrovněmi inovací, jak uvádí Khemesh (2019). Podle Khameshe (2019) bylo jedním z nejdůležitějších aspektů strategického výzkumu, který je částečně zodpovědný za vznik a vývoj různých teoretických přístupů v posledních několika desetiletích, hledání zdrojů a důvodů, které jsou základem konkurenční výhody organizací.

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ

2.1 Představení podniku

Název společnosti: MEOS s.r.o.

Datum zápisu: 17.2.1995

Sídlo: Praha 4, Nedbalova 537/12, PSČ 149 00

Identifikační číslo: 629 13 875

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

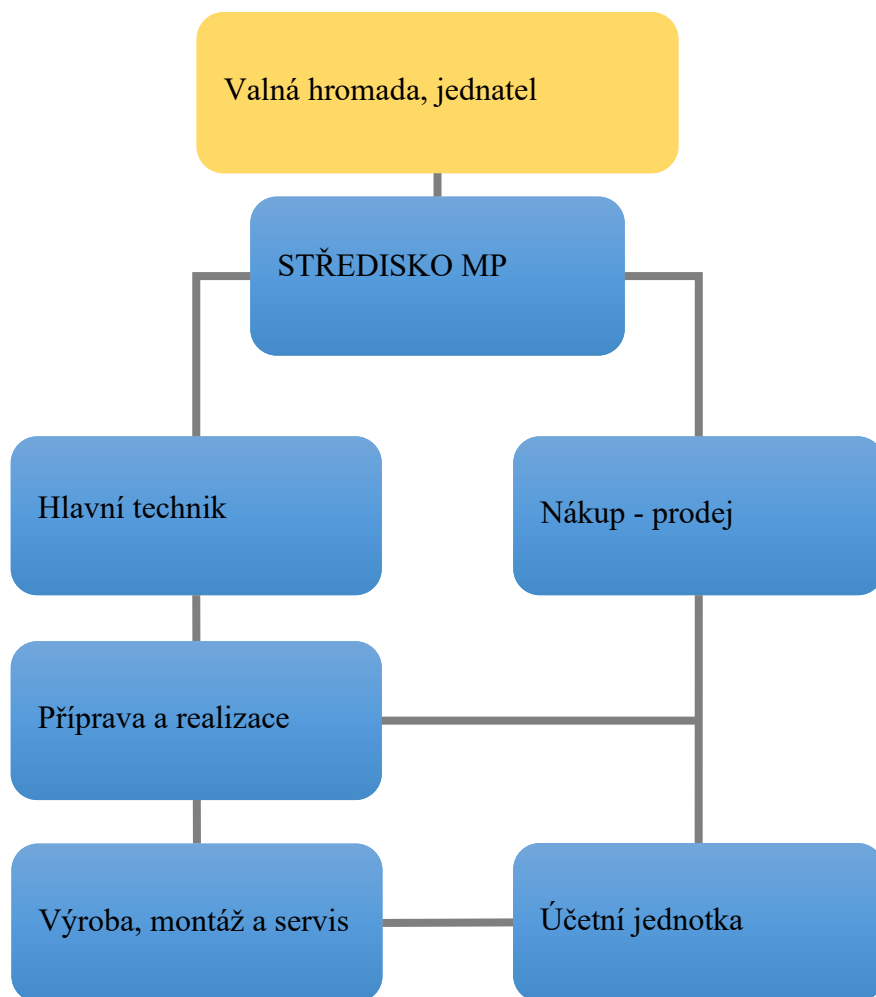
Společnost MEOS s.r.o. se zaměřuje na stavitelské práce, práce spojené s elektrickými zařízeními a podnikání v oblasti měřicích nástrojů. Společnost se pohybuje výhradně na tuzemském trhu a to od roku 1995.

Předmětem činnosti podniku jsou uvedené aktivity:

- Montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení
- Výroba, opravy a montáž měřidel
- Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rozsahu živnosti volné

Společnost se řídí politikou spokojeného zákazníka a veškeré podnikové procesy od výroby až po distribuci jsou především zaměřeny na včasné dodání služby, resp. produktu v odpovídající kvalitě.

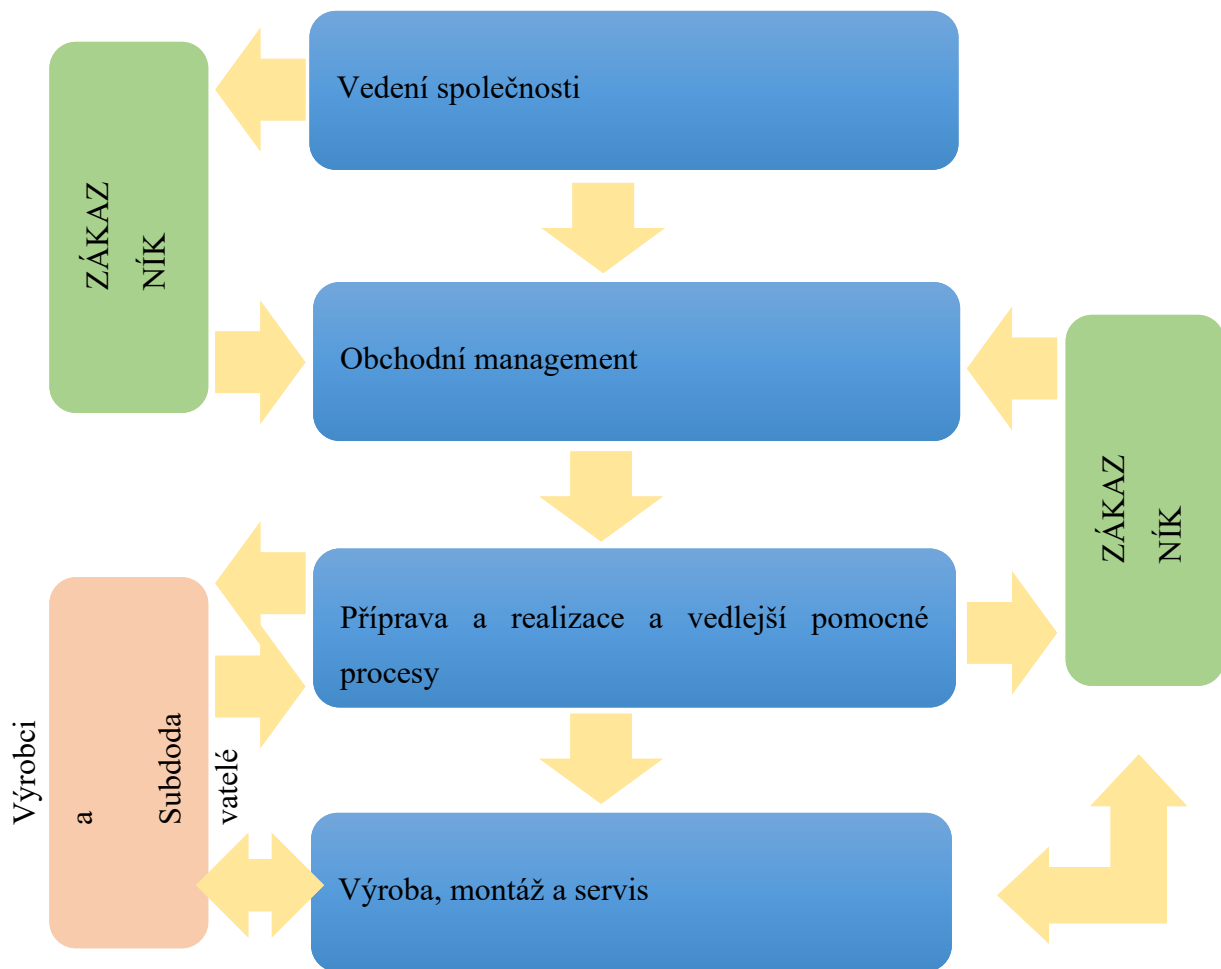
Pro stručnost je níže uvedena organizační struktura společnosti MEOS s.r.o.



Obrázek 3 - Organizační struktura společnosti MEOS, s.r.o.

Zdroj: MEOS, s.r.o., v elektronické podobě (2021)

Vedení společnosti MEOS, s.r.o. tvoří **jednatel** - ředitel společnosti, **ředitel STŘEDISKA MP** a **hlavní technik** - manažer zakázek. Příručka jakosti a řízení kvality ve společnosti MEOS, s.r.o. obsahuje popis plnění požadavků norem, odkazy na organizační směrnice systému managementu jakosti a základní strukturu řízení kvality v rámci jednotlivých oddělení společnosti. Identifikace procesů potřebných pro systém managementu jakosti, stanovení jejich významu a vzájemné vazby bylo provedeno v rámci systému řízení STŘEDISKA MP na základě potřeb fungování dílčích činností ve STŘEDISKU MP a společnosti MEOS s r.o. Struktura procesů a jejich vzájemné vazby jsou zobrazeny v následujícím obrázku níže.



Obrázek 4 - Struktura procesů a jejich vzájemné vazby ve společnosti MEOS, s.r.o.

Zdroj: MEOS, s.r.o., v elektronické podobě (2021)

Stanovení kritérií a metod pro efektivní fungování a řízení procesů ve STŘEDISKU MP je zabezpečeno plánováním a sledováním plnění ukazatelů stanovených pro jednotlivé procesy nebo jejich soubory a to v souladu se stanovenými postupy ve STŘEDISKU MP a společnosti MEOS, s.r.o. Dostupnost informací potřebných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování je zajištěna pravidelnou interní komunikací mezi jednotlivými řídicími a výkonnými pracovníky STŘEDISKA MP a společnosti MEOS, s.r.o. a dostatečnou softwarovou a hardwarovou podporou. Měření, monitoring a analýza procesů včetně uplatňování opatření pro dosažení očekávaných výsledků a neustálého zlepšování je prováděno pověřenými pracovníky v rámci plnění kontroly a plánů, při současném

respektování požadavků normy a s ohledem na vhodnost a potřeby STŘEDISKA MP a společnosti MEOS, s r.o.

2.2 SWOT analýza společnosti MEOS, s.r.o.

Na základě analýzy současného stavu společnosti MEOS, s.r.o. je možné uvést následující soubor vnitřních a vnějších faktorů společnosti, který zahrnuje i řízení kvality procesů v rámci podniku.

S – silné stránky	W – slabé stránky
<p>Tradice podniku na českém trhu; v letošním roce působí na českém trhu třicet let</p> <p>Vysoká specializace a odbornost práce zaměstnanců</p> <p>Stabilní tým kmenových zaměstnanců působících ve společnosti od jejího vzniku</p> <p>Existující portfolio zákazníků, kteří představují značnou část příjmů za kalendářní rok</p> <p>Technické a technologické inovace poskytovaných služeb jako konkurenční výhoda společnosti</p>	<p>Výkyvy v počtu realizovaných objednávek, zejména v zimním období, naopak převis poptávky v jarních a zejména pak letních měsících, které není společnost schopna realizovat</p> <p>Nedostatek technicky kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců na trhu pro specifické činnosti společnosti, nedostatek těchto zaměstnanců přetrvává posledních pět let</p> <p>Zvyšující se ceny stavebních materiálů v segmentu stavebnictví a elektrotechniky způsobují vyšší ceny služeb a vyšší ceny realizace zakázek</p> <p>Dopady epidemie COVID-19 na podnikatelskou činnost společnosti, omezení dostupnosti poskytovaných služeb i absenci zaměstnanců vlivem nemoci či karantény</p>

O – příležitosti	T – hrozby
Pokračující zkvalitňování a optimalizace řízení procesů a kvality ve společnosti	Nutnost technických a technologických inovací pro zachování konkurenceschopnosti společnosti
Posílení elektronické prezentace a komunikace společnosti v online prostoru, zejména moderní webové stránky a navazující sociální média	Zvyšující se cena práce, mimo cen surovin a služeb, klade na společnost MEOS, s.r.o. vyšší nároky z hlediska mzdových a provozních nákladů
Získávání nových zákazníků moderními marketingovými činnostmi a metodami v kontextu nového modelu prezentace a propagace podniku	Riziko vstupu konkurenčních podniků do segmentu působnosti společnosti MEOS, s.r.o.
Pokračující vzdělávání a rozvoj dotčených zaměstnanců v oblasti řízení procesů a řízení kvality v rámci společnosti	Riziko nedostatečné aktualizace procesních a kvalitativních norem může vést k problémům v získání certifikace
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro kvalitnější poskytování služeb zákazníkům	

Tabulka 1 - SWOT analýza společnosti MEOS, s.r.o.

Zdroj: autor (2021)

2.3 Všeobecné požadavky na dokumentaci

Všechny požadavky normy jsou uplatňovány v dokumentaci systému managementu jakosti STŘEDISKA MP a uvedené v Seznamu řízené dokumentace a v Katalogu formulářů v rámci interní dokumentace společnosti MEOS, s.r.o. Tato

dokumentace umožňuje uplatnit požadavky systému jakosti a obsahuje následující druhy dokumentů:

1. **Příručku jakosti / kvality** – soubor postupů a odkazů na související dokumentaci popisující systém managementu jakosti STŘEDISKA MP společnosti MEOS, s r.o.
2. **Organizační směrnice** – dokumenty popisující jednotlivé činnosti v jejich funkční podobě a stanovují odpovědnosti a pravomoci pro jednotlivé pracovníky, kteří v nich působí.
3. **Popisy realizačních procesů** – popisují konkrétní činnosti formou textu v jednotlivých kapitolách příručky, nebo mimo ni v pracovních postupech.
4. **Záznamy** – fyzické důkazy o realizaci nastavených postupů.
5. **Ostatní dokumentace** – externí – zahrnuje zákony, normy, vyhlášky, zákaznickou výkresovou dokumentaci apod.

Příručka jakosti / kvality je hlavní dokumentem systému managementu jakosti STŘEDISKA MP a je závazným dokumentem pro všechny pracovníky STŘEDISKA MP. Příručka jakosti definuje rozsah QMS a odkazuje na jednotlivé organizační směrnice, v kterých jsou uvedeny postupy při realizaci jednotlivých procesů, jejich vzájemná vazba a odkazy na související záznamy a formuláře. Všichni vedoucí pracovníci jsou povinni seznámit podřízené pracovníky s dokumentací tak, aby jí porozuměli a uměli ji používat. Zpracování a udržování příručky jakosti zajišťuje ředitel střediska a dle jeho pokynů interní auditor. Příručka se skládá ze samostatných kapitol členěných v souladu s normou a případné přílohy jsou uvedeny v závěrečné kapitole této příručky jakosti.

Příručku jakosti / kvality schvaluje ředitel STŘEDISKA MP, který ji zároveň uvolňuje do praktického užívání. Řízení a změny v příručce jakosti STŘEDISKA MP společnosti MEOS, s.r.o. jsou prováděny podle postupu uvedeného v organizační směrnici pro řízení dokumentů a záznamů (OS 2) pro řízení dokumentů a záznamů.

Řízení dokumentace v rámci směrnice pro řízení dokumentů a záznamů jsou definována pravidla pro vydávání, schvalování a distribuci dokumentace systému

managementu jakosti. Současně tato organizační směrnice definuje podmínky pro identifikaci aktuální dokumentace a její evidenci, revizi a distribuci.

Řízení záznamů je prováděno rovněž podle směrnice pro řízení dokumentů a záznamů, přičemž vydefinování konkrétních záznamů je v kompetenci manažera jakosti STŘEDISKA MP. Informace o způsobu ukládání, archivaci a skartaci podnikové dokumentace jsou v souladu s Archivačním řádem společnosti MEOS, s.r.o.

2.4 Odpovědnost managementu

2.4.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Prostřednictvím plánovaných porad, školení, každodenní operativní komunikace s pracovníky, porad k zakázkám a specifikovanými písemnostmi a dokumenty poskytuje vedení STŘEDISKA MP nezbytné informace o požadavcích zákazníka, závazných předpisech, normách, instrukcích dodavatelů a přípravě zakázek. Na základě stanovené politiky jakosti je nutné nejméně jednou ročně aktualizovat cíle jakosti směřující k jejímu naplňování a hodnotit účinnost identifikovaných stěžejních procesů v rámci přezkoumání QMS. Vedení STŘEDISKA MP musí trvale zajišťovat zdroje pro QMS, stanovovat a sledovat jejich úroveň a poskytovat je pro fungování systému. Předmětem zkoumání QMS je rovněž specifikace potřebných zdrojů.

2.4.2 Zaměření na zákazníka

Hlavním posláním společnosti je uspokojení požadavků a potřeb zákazníků. Bez zákazníků nemůže společnost MEOS, s.r.o. existovat. Respektování zákazníků bez rozdílu, nediskriminační a zdvořilé jednání bez vyvyšování a snahy o získání osobního prospěchu je pak základní morální normou každého pracovníka společnosti MEOS, s.r.o. Neodmyslitelnou součástí zdvořilého jednání je také slušný pozdrav. Služby, které MEOS, s.r.o. svým zákazníkům zajišťuje, musí být poskytovány rychle a kvalitně. Právě tím je možno nejlépe vyjádřit úctu zákazníkům. Zákazníci mají právo na kvalitní, jasné a prospěšné informace v duchu

jednotné obchodní politiky společnosti. Pracovník společnosti nemusí vždy vědět vše, ale musí zprostředkovat zákazníkovi přístup k potřebným informacím.

Každý pracovník MEOS spol. s.r.o. se podílí na vytváření jména společnosti. Dobré jméno je výsledkem dobré práce a služeb zákazníkům. Při posuzování a akceptování požadavků zákazníka se řídí rovněž výsledky monitorování spokojenosti zákazníků s dosud provedenými, předanými a užívanými produkty. Při realizaci objednávek je zákazník upozorněn na možnost vyjádření své spokojenosti při předání zakázky. V případě, že svou spokojenost nevyjádří, je to bráno tak, že je spokojen. Příprava zakázky, její plánování a realizace spolu s kontrolními mechanismy v rámci QMS zajišťují splnění specifikovaných požadavků zákazníka i závazných souvisejících předpisů – odborná způsobilost pracovníků společnosti při prvotním jednání se zákazníkem o zakázce.

2.4.3 Politika jakosti

Politika jakosti je klíčový dokument společnosti, jímž zveřejňují záměry ve střednědobém horizontu. Politiku jakosti je potřeba vyhlášovat a každoročně přezkoumávat s ohledem na její vhodnost, protože zahrnuje závazek k plnění požadavků zákazníků a k rozvoji systému řízení. Ve STŘEDISKU MP je zveřejňována vizuální formou a v rámci interních školení o jakosti. Politika jakosti je závazná pro všechny pracovníky a vyžaduje jejich spolupráci v zájmu stálého zvyšování úrovně jakosti. Vedení střediska je garantem, že zajišťování politiky jakosti je součástí filosofie společnosti v její orientaci na zákazníky. Plnit včas a bezchybně požadavky a závazky vůči zákazníkům a nikdy neslibovat to, co nelze splnit. Za dodržování politiky jakosti je zodpovědné vedení i zaměstnanci a to každý svým dílem vyplývajícím z jejich postavení.

2.4.4 Management zdrojů

Pro udržování a zlepšování QMS a pro zajišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků zajišťuje STŘEDISKO MP:

- upřesnění a hodnocení potřebných zdrojů v rámci přezkoumání QMS vedením,

- vytváření zisku a zajišťování dalších zdrojů,
- kvalitní dodávky prací a služeb,
- zlepšování pracovních postupů,
- hodnocení pracovníků, udržování jejich potřebné způsobilosti a sledování účinnosti příslušných opatření,
- údržbu zařízení, doplňování infrastruktury a udržování vhodného pracovního prostředí,
- doplňování a zlepšování HW a SW,
- řízení dokumentů a záznamů v rámci organizace společnosti MEOS, s.r.o.

Požadavky na způsobilost jednotlivých zaměstnanců i vedoucích zaměstnanců a prvotní hodnocení skutečného stavu byly stanoveny v souladu s požadavky normy, zákonnými předpisy a reálnými potřebami STŘEDISKA MP. Jsou uvedeny v kartách pracovního místa dle následujícího přehledu. Pro oblast výkonu předmětných činností STŘEDISKA MP:

- **ředitel STŘEDISKA MP.** VŠ strojní, elektro, nebo SŠO a 5 let technické a organizační praxe, znalost právního prostředí chodu soukromé společnosti a výrobních a montážních organizací MZS a vyplývajících povinností, organizační a řídicí schopnosti, řídičský průkaz, trestní bezúhonnost.
- **hlavní technik.** Minimální požadavek na SŠO strojní nebo elektro, nebo 5 let technické (montážní) praxe v oboru, organizační a řídicí schopnosti, samostatnost, odpovědnost, řídičský průkaz, trestní bezúhonnost.
- **obchodní manažer.** min. SŠ s maturitou nebo praxe v obchodních pozicích 3 roky, samostatnost a odpovědnost, vyjednávací a komunikační dovednosti na vysoké úrovni, trestní bezúhonnost.
- **montážní a servisní technik.** SŠO (zámečnická a obory příbuzné) a praxe v oboru 3 roky, platný svářečský průkaz, řídičský průkaz min. skupiny B, samostatnost, odpovědnost, trestní bezúhonnost.

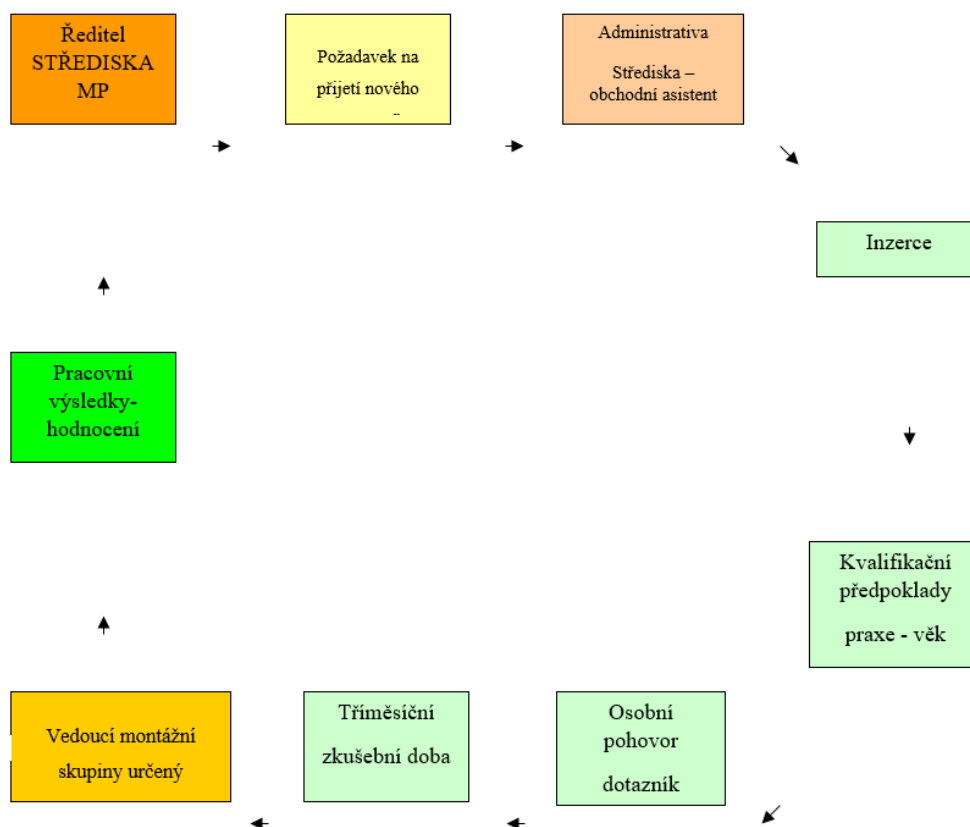
Pro oblast komplexního zajištění QMS ve STŘEDISKU MP:

- **manažer jakosti.** min. SŠ, znalost metodiky zavádění systémů managementu jakosti v organizaci a požadavků ČSN EN ISO 9001:2009,

nástrojů a metod zlepšování jakosti a právního prostředí výrobních a montážních organizací mechanických a protipožárních systémů a povinností z ní vyplývajících a metodiky a praktického provádění auditů, plánování auditů, stanovení jejich cílů a obsahu, získávání a vyhodnocování výsledků auditů, organizační a prezentační schopnosti; externí proškolení 1x ročně.

- **interní auditor.** min. SŠ, znalost normy ČSN EN ISO 9001:2009 a obecných zásad provádění auditů dle ČSN EN ISO 19011:2012 včetně praktického provádění auditů, plánování auditů, stanovení jejich cílů a obsahu, získávání a vyhodnocování výsledků auditů, organizační a prezentační schopnosti; externí proškolení 1x ročně.
- **Metrolog.** min. SŠ, znalost Zákona č. 505/1990 Sb., o metrologii a souvisejících změn; proškolení samostudiem v případě novely zákona.
- **asistent manažera jakosti.** min. SŠ, znalost normy ČSN EN ISO 9001:2009, organizační a prezentační schopnosti; externí proškolení 1x ročně.

Plány vzdělávání a výcviku pracovníků jsou sestavovány každoročně a patřičně aktualizovány podle případných změn předpisů nebo nových postupů ve STŘEDISKU MP. Odpovědnost za to, že si jednotliví pracovníci uvědomují závažnost svých činností a jejich podíl na celkových cílech má ředitel STŘEDISKA MP. Účinnost výcviku a vynaložených prostředků na výcvik jsou hodnoceny v příslušném plánu vzdělání. Přijímání a hodnocení nových zaměstnanců jako proces je uvedeno na obrázku níže.



Obrázek 5 - Proces přijímání a hodnocení zaměstnanců ve fičmě MEOS, s.r.o.

Zdroj: MEOS, s.r.o., v elektronické podobě, 2021

Za vyhodnocení potřeby je odpovědný ředitel STŘEDISKA MP. Za průběh zkušební doby a zapracování nového pracovníka odpovídá hlavní technik, který pověřuje zapracováním určeného vedoucího montážní skupiny. Na základě výsledků průběhu zkušební doby se rozhoduje o přijetí nového zaměstnance.

2.4.5 Infrastruktura

STŘEDISKO MP má pro zajištění jakosti činností a produkce k dispozici následující vybavení:

- sídlo společnosti MEOS, s.r.o., její prostory a výrobní kapacity,
- výrobní prostory a vybavení vhodné pro přípravu montáže,

- HW, SW potřebný pro organizaci a řízení zakázek i ostatních administrativních povinností STŘEDISKA MP,
- komunikační prostředky (telefony včetně mobilních, fax, internet),
- potřebné strojní a technické vybavení včetně měřidel.

2.4.6 Pracovní prostředí

Prostředí pro přípravu dodávek není z hlediska jakosti produktu předepsáno. STŘEDISKO MP musí plnit zákonné požadavky pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržovat pracovní doby a nároky na přestávky. Pracovníci mají k dispozici dostatečné sociální zařízení a hygienické prostředky.

2.5 Realizace produktu

2.5.1 Plánování a realizace produktu

V příručce jakosti jsou definovány procesy STŘEDISKA MP ovlivňující kvalitu procesů a činností poskytovaných služeb a dodávaných výrobků včetně pořadí a vzájemných vazeb. Marketingovou strategii vypracovává ředitel STŘEDISKA MP na období jednoho roku na základě vyhodnocení plnění roku předcházejícího. S jejím obsahem jsou seznámeni všichni pracovníci. Plánování zakázek probíhá v rámci porad, kde jsou k dispozici všechny informace nezbytné pro rozhodnutí pro realizaci příslušné zakázky. Příprava konkrétní zakázky probíhá na základě příslušných pracovních postupů pro jednotlivé produkty nabízené STŘEDISKEM MP. Odpovědnost za přípravu a realizaci zakázky má hlavní technik. V případě, že není přítomen při montáži a případném předání, zodpovídá za akci pověřený vedoucí montážní skupiny. Příprava zakázky respektuje a v případě potřeby specifikuje závazné předpisy. Charakter činnosti STŘEDISKA MP umožňuje rámcový časový plán na cca 3 – 4 týdny dopředu. V tomto horizontu STŘEDISKO MP operativně řeší požadavky zákazníků s ohledem na dané interní postupy QMS tak, aby byla zaručena stálá jakost poskytovaných služeb. Na základě nabízeného produktu se volí ze seznamu dodavatelů. Vlastní plánování je zdokumentováno v zápisech z porad a ve složkách zakázek, kde jsou zaznamenány klíčové údaje

2.5.2 Procesy spojené se zákazníkem

Identifikace požadavků zákazníka – všichni pracovníci STŘEDISKA MP s ohledem na jeho velikost komunikují s klienty ohledně prvotních kontaktů k poptávce, která je následně předána řediteli STŘEDISKA MP (všechny zakázky nad 30 000,- Kč). V rámci obchodní komunikace se zákazníkem, ředitel STŘEDISKA MP nebo hlavní technik, zjišťují konkrétní požadavky zákazníka na výrobek či službu formou dotazů a to včetně požadavků na dostupnost, dodání a servis. Detailní informace o identifikaci požadavků jsou vedeny ředitelem STŘEDISKA MP nebo hlavním technikem v Knize zakázek (v elektronické podobě). Závazky ve vztahu k zakázce, které vyplývají z požadavků právních předpisů a zákonných požadavků jsou sledovány ředitelem STŘEDISKA MP nebo hlavním technikem až do jejího úplného vyřízení, včetně jejího vyhodnocení spokojenosti zákazníka.

Přezkoumání požadavků na výrobek – přezkoumání požadavků na výrobek probíhá ve fázi nabídkového řízení, i ve fázi závazného potvrzování zakázky se zákazníkem ve formě smlouvy (většinou zakázky nad 100 000,- Kč) nebo objednávky nebo i v rámci změn při realizaci zakázky. Veškeré údaje o přezkoumání a následná opatření jsou zaznamenány ředitelem STŘEDISKA MP nebo hlavním technikem v Knize zakázek a zároveň jsou případné změny promítnuty i do příslušné dokumentace. O změnách požadavků zákazníka jsou vždy příslušní pracovníci informováni ústně ředitelem STŘEDISKA MP nebo hlavním technikem. Vypracování a úpravy případných smluv je v kompetenci pouze a výhradně ředitele STŘEDISKA MP.

Komunikace se zákazníkem – veškerou komunikaci se zákazníkem v průběhu jednotlivých zakázek zajišťují odpovědné funkce takto:

druh činnosti	odpovědný pracovník
propagace, reklama, smlouva	Ředitel STŘEDISKA MP

poptávka, nabídka, příprava a realizace zakázky	Ředitel STŘEDISKA MP, hlavní technik
předání zakázky	Ředitel STŘEDISKA MP, hlavní technik nebo pověřený vedoucí montážní skupiny
zjišťování spokojenosti zákazníka, včetně vyřizování reklamací a osobní kontakt se zákazníkem v době užívání díla	Ředitel STŘEDISKA MP
poskytování informací o způsobilosti společnosti	Ředitel STŘEDISKA MP

Tabulka 2 – souhrn odpovědností v podniku

Zdroj: autor (2021)

Obecné zásady pro všechny pracovníky STŘEDISKA MP:

1. Nejvyšším zájmem společnosti je uspokojování potřeb zákazníků.
2. Základními pravidly jednání se zákazníkem jsou úcta, zdvořilost a věcnost.
3. Platí zásada rovnosti přístupu ke všem zákazníkům, včetně těch, kteří nemají potřebné znalosti. Těmto bude věnována o to větší péče.
4. Informace a rady poskytovat v zájmu zákazníků a pro jejich prospěch.
5. Služby se musí poskytovat v co nejkratších termínech a v co nejvyšší kvalitě.
6. Jednání se zákazníkem musí být zdrojem poznání jeho názorů a přání.
7. Služba veřejnosti nepřipouští neprofesionální, povýšené nebo zřejmé jednání.
8. Reklamáce a stížnosti je nutno řešit bez zbytečných odkladů, věcně a spravedlivě. Zákazník musí být o výsledku šetření informován.
9. Nastanou-li neshody mezi zákazníkem a kterýmkoliv pracovníkem společnosti je nezbytné prověřit všechny okolnosti případu a teprve poté vydat definitivní stanovisko. V těchto situacích je třeba postupovat klidně a rozvážně, nevyostřovat situaci.
10. Poučení se z vlastních nedostatků má zásadní význam pro zlepšování naší práce.

2.5.3 Návrh a vývoj

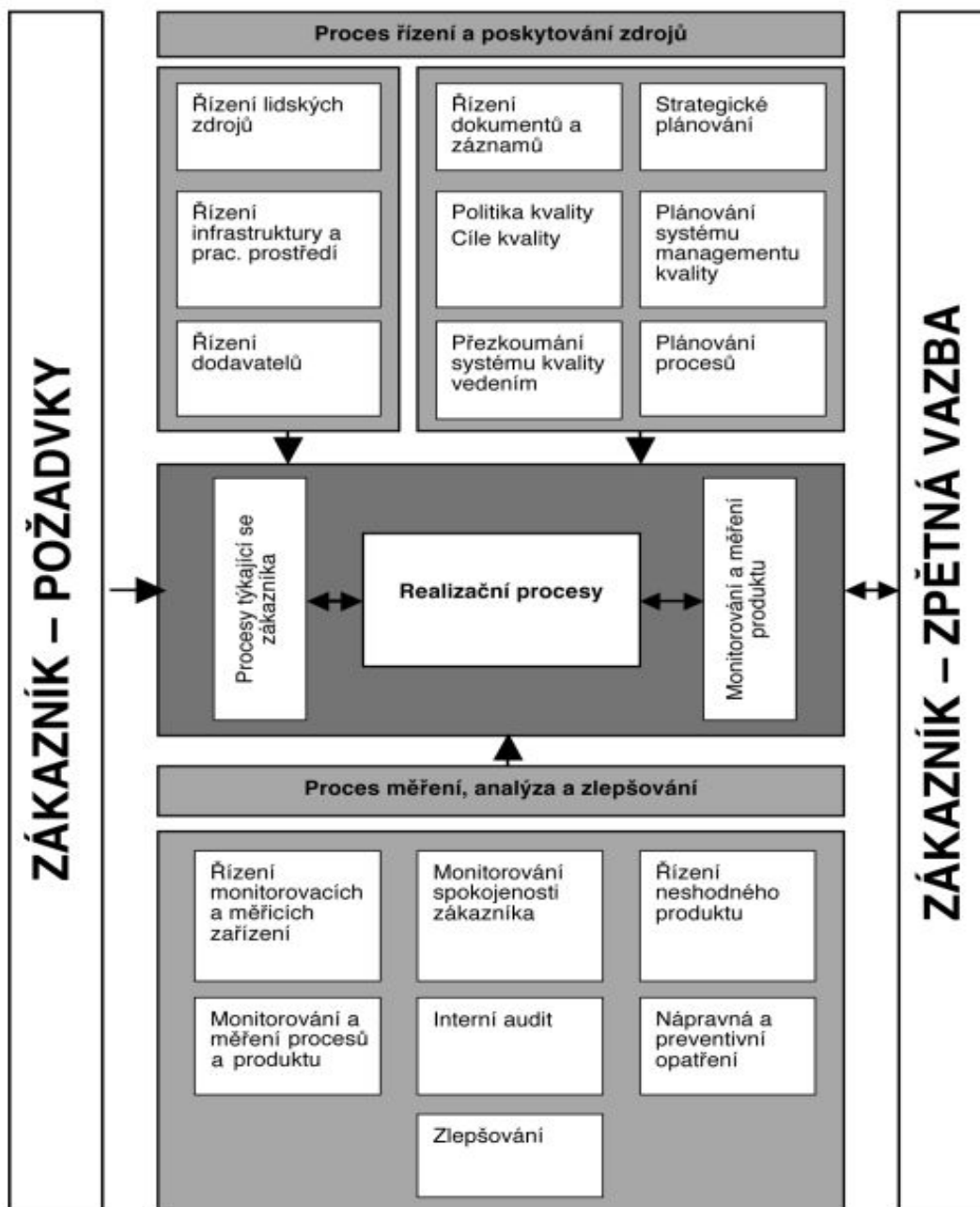
Ve STŘEDISKU MP neprobíhá návrh a vývoj. Proto bude využita možnost přípustného vyloučení těchto požadavků ze systému managementu jakosti STŘEDISKA MP.

2.5.4 Proces realizace zakázek

Proces realizace zakázek je komplexní záležitost, která funkčně spadá do odpovědnosti jak ředitele střediska, hlavního technika, tak jednotlivých montážních techniků.

Současný proces je nastaven ve společnosti následujícím způsobem:

- 1) Přijetí zakázky do informačního systému, kde čeká na schválení ředitelem střediska
- 2) Přijetí zakázky ředitelem střediska
- 3) Vystavení objednávky materiálu k dané zakázce hlavním technikem
- 4) Schválení objednávky materiálu ředitelem střediska
- 5) Realizace zakázky
- 6) Monitorování spokojenosti zákazníka



Obrázek 6: Proces realizace zakázek

Zdroj: MEOS, s.r.o. (2021)

2.6 Nakupování ve společnosti MEOS, s.r.o.

2.6.1 Řízení nákupu

a) STŘEDISKO MP svým zákazníkům nabízí jak certifikované výrobky, tak výrobky necertifikované, ale splňující požadavky pojišťoven.

Objednává se vždy konkrétní materiál ke konkrétní zakázce. Objednávku vyřizuje hlavní technik se schválením ředitele střediska. Text objednávky je stanoven na základě technické specifikace a potřeb zákazníka. Dodaný materiál přebírá ředitel střediska, hlavní technik nebo vedoucí montážní skupiny. U nakoupených výrobků je zohledňováno především:

- Plnění bezpečnostních parametrů pro ochranu zákazníků a jejich majetku.
- Vhodnost výrobků pro splnění požadovaných cílů a očekávaných výsledků zákazníkem.
- U certifikovaných výrobků platnost certifikátů.
- Odpovídající kvalita povrchových úprav.
- Předpoklady pro kvalifikovanou instalaci a tím bezpečnost výrobku.
- Uvedené bude platit i pro nákup náhradních dílů.

b) STŘEDISKO MP se snaží systematicky vyhledávat spolehlivý okruh svých dodavatelů. Postupem času by se měl okruh dodavatelů stabilizovat. STŘEDISKO MP bude poté vést seznam dodavatelů.

c) Hodnocení dodavatelů probíhá dle stupnice od 1 do 5 u každého z dodavatelů jednou ročně. Hodnocení provádí ředitel střediska. Kritéria hodnocení jsou následující:

- úroveň komunikace s dodavatelem,
- termínová kázeň všech relevantních zainteresovaných stran,
- kvalita - dodavatel je držitelem ISO,
- dodavatel není držitelem ISO – má certifikovaný výrobek,
- doprava a související dopravní a logistické činnosti,
- obaly využívané v rámci společnosti MEOS, s.r.o.,
- náhradní díly v rámci výrobních kapacit a činností podniku.

Ve STŘEDISKU MP jsou vedle výše uvedeného nakupovány:

- montážní vybavení,
- strojní zařízení.

2.6.2 Informace o nákupu

STŘEDISKO MP při udržování informací o nakupování využívá příslušné záznamy, které jsou vhodným způsobem přezkoumány a schvalovány v souladu se stanovenými odpovědnostmi pro jednotlivá funkční místa. Záznamy pro nakupování obsahují údaje jasně popisující objednaný výrobek, tj. minimálně:

- název výrobku v rámci výrobních činností společnosti MEOS, s.r.o.,
- typ a kategorizace výrobku,
- velikost a rozměry daného výrobku,
- požadavky na jakost / kvalitu výrobků, služeb i procesů a činností – společnost pracuje i s výrobky certifikovanými třetí stranou,
- množství vyrobených výrobků,
- termíny realizace jednotlivých výrobních řad.

Veškerá komunikace s dodavateli stěžejních výrobků pro montáž probíhá písemně na předepsaných formulářích a to e-mailem nebo faxem. Ve výjimečných případech může probíhat komunikace i telefonicky při schválení ředitelem.

2.6.3 Výroba a poskytování služeb

Řízení výroby a poskytovaných služeb – STŘEDISKO MP řídí pracovní činnosti prostřednictvím související dokumentace systému jakosti činností a procesů, která jsou k dispozici všem pracovníkům dle jejich potřeb u manažera jakosti nebo jeho asistenta. Každá zakázka je zaznamenána do Knihy zakázek. Evidence zakázek je zaznamenávána do Knihy zakázek dle jednotlivých oborů zakázek. Největší objem zakázek tvoří zakázky do 100.000 Kč. Tyto zakázky jsou sjednávány objednávkou a spadají do kompetence ředitele střediska nebo hlavního technika. Zakázky nad 100.000 Kč jsou řešeny smlouvou o dílo a spadají výhradně do kompetence ředitele. Slevy z ceníkové ceny jsou taktéž v kompetenci výhradně ředitele střediska. Odmítne-li zákazník zakázku, zapíše příslušný pracovník záznam o této skutečnosti do Knihy zakázek. Pro zajištění realizace zakázky následuje objednávka zboží, dopravy, termín montáže a příprava písemných náležitostí tj. předávací protokol, záruční list, návod k obsluze a podklady pro fakturaci.

Validace procesů pro poskytování služeb – v rámci realizace zakázky se nevyskytují procesy, jejichž nedostatky by nebylo možno změřit nebo ověřit monitorováním na hotovém díle.

Identifikace a sledovatelnost - v průběhu zakázky je zajištěna užíváním předepsané řízené dokumentace.

Majetek zákazníka – obecně společnost disponuje majetkem zákazníka pouze v případech realizace klíčových systémů, resp. rozpisem klíčového hospodářství zákazníka. V takovém případě pověření pracovníci STŘEDISKA MP po dohodě s ředitelem STŘEDISKA MP zajišťují úschovu a ochranu veškeré dokumentace spojené s klíčovým hospodářstvím zákazníka. Pověření pracovníci odpovídají za řádné označení a archivaci dokumentů souvisejících s klíčovým hospodářstvím dle archivačního řádu.

Ochrana majetku zákazníka – dokumentace o klíčovém hospodářství zákazníka je uchovávána odděleně od dokumentace ostatních zakázek pod uzavřením a pečetěním v zajištěné místnosti. Za aktualizace a případné změny dokumentace odpovídá pověřený pracovník po odsouhlasení zákazníkem. V případě poškození nebo ztráty musí být tato skutečnost neprodleně oznámena zákazníkovi a jsou učiněna opatření, aby nemohlo dojít ke zneužití dokumentace v neprospěch zákazníka. Způsob a realizace uvedených opatření jsou se zákazníkem konzultovány a jím odsouhlaseny. STŘEDISKO MP využívá externí dokumentaci a pravidla pro montáž k jednotlivým certifikovaným výrobkům, které jsou součástí realizace konkrétní zakázky. Tyto pracovní postupy budou dostupné všem pracovníkům společnosti a jejich dodržování bude závazné. Originály pracovních postupů jsou archivovány u asistenta manažera jakosti.

2.6.4 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Cílem procesu je zajištění používání navázaných měřících zařízení. Proces je řízen dle Zákona č.505/1990 Sb., o metrologii ve znění pozdějších předpisů a navazujících právních předpisů. Za jejich dodržování odpovídá ve STŘEDISKU MP příslušný hlavní technik, který měřidla eviduje v Seznamu měřidel, v případě

nutnosti skladuje, odpovídá za jejich kontrolu, zajišťuje opravy nebo případný nákup. U kalibrovaných měřidel metrolog sleduje lhůty i stav měřidel a zajišťuje jejich novou kalibraci, případně nákup nových měřidel. Pracovní měřidla jsou kalibrována při nákupu, vzhledem k četnosti používání jsou kontrolována 1x ročně. Při jakémkoliv poškození měřidel nebo jakékoli pochybnosti o správnosti výsledků měření je informován metrolog – hlavní technik, který rozhoduje o dalším postupu.

2.7 Měření kvality procesů

V rámci systému managementu jakosti jsou definována místa a způsoby měření procesů poskytování služby a jeho výsledného produktu na základě potřeby prokazovat klíčové znaky produktu a/nebo příslušného procesu.

Proces	Způsob měření	Dokument	Odpovědná osoba
Monitorování spokojenosti zákazníka	pozitivní/negativní reakce zákazníků, zjištění při hodnocení vlastností produktů, počet a charakter reklamací a stížností	Příručka jakosti	Interní auditor
Interní audity	počet a charakter neshod	Příručka jakosti	Interní auditor
Řízení neshodného produktu	počet a charakter neshod	Příručka jakosti	Interní auditor
Nápravná a preventivní opatření	plnění a účinnost nápravných a preventivních opatření	Příručka jakosti	Ředitel střediska

Tabulka 3 – identifikace procesů

Zdroj: autor (2021)

2.7.1 Monitorování a měření

Monitorování a měření procesů - hlavním cílem monitorování a měření vnitropodnikových procesů je:

- získat objektivní informace o zdrojích spotřebovávaných jednotlivými vnitropodnikovými procesy (finanční prostředky, čerpání kapacity výkonných a obslužných pracovníků, nároky na externí zdroje – kooperace).
- získat objektivní informace o schopnosti procesů standardně dosahovat plánovaných výsledků (organizace práce a řízení zakázek, odborná způsobilost pracovníků, odborná úroveň postupů).
- získat objektivní informace o možnostech změn ve všech typech vnitropodnikových procesů s cílem lepšího využití čerpaných zdrojů, neustálého zlepšování vlastností produktů a uspokojování vyvíjejících se požadavků zákazníků a trendů příslušného segmentu trhu.

Monitorování a měření produktu – vlastní proces poskytování produktu resp. služby je monitorován během jejího průběhu a následně vyhodnocován po jejím ukončení ředitelem STŘEDISKA MP. Hodnocení dodavatelů provádí hlavní technik. Za hodnocení zakázky, včetně identifikace neshod v průběhu realizace odpovídá hlavní technik, vedoucí montážní skupiny.

Spokojenost zákazníka - je průběžně monitorována a vyhodnocována v Archivu zakázek. Výstupy z tohoto měření slouží průběžně jako vstup pro neustálé zlepšování služby a v podobě sumárního čtvrtletního vyjádření také pro přezkoumání systému jakosti vedením.

Interní audit - účinnost systému managementu jakosti a jeho průběžné zlepšování zajišťuje řádné provádění důvěryhodných interních auditů obecně dle zásad ČSN EN ISO 19011:2012 a dle příslušné interní směrnice STŘEDISKA MP přezkoumání systému managementu jakosti a prostřednictvím porad vedení k problematice systému managementu jakosti. Interní audity jsou průřezovým prvkem systému managementu jakosti, zajišťují trvalý přehled o stavu, realizaci, udržování, vývoji a zlepšování systému managementu jakosti a jeho souladu s

požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 a managementu společnosti. Interní audit je současně zdrojem informací pro trvalé zlepšování. Celkový systém provádění interních auditů je uveden ve směrnici Interní audit společnosti MEOS, s.r.o.

2.7.2 Řízení neshodného produktu

Základní postupy při zjištění neshodného produktu popisuje směrnice OS 4 Řízení neshodných produktů v rámci společnosti MEOS, s.r.o. Při zjištění kterýmkoliv pracovníkem, že poskytovaná služba nebo její dílčí část není ve shodě se specifikovanými požadavky zákazníka popř. se vzorem, je jeho povinnost tuto skutečnost neprodleně oznámit příslušnému hlavnímu technikovi, popřípadě manažerovi jakosti. Další postup určuje a realizuje hlavní technik. O provedených nálezech a opatřeních musí pořádat hlavní technik nebo vedoucí montážní skupiny záznam. V zásadě platí, že veškeré výrobky/služby, které nejsou ve shodě s požadavky, musejí být (podle daného formuláře):

- opraveny nebo předělány tak, aby byla neshoda odstraněna,
- po souhlase zákazníka přijaty na základě zvláštního uvolnění/výjimky anebo ve vhodných případech po souhlase zákazníka řešeny v rámci servisu,
- staženy jako nepoužitelné a vyřazeny či určeny jako podklad pro jiné aplikace

Opravený nebo přepracovaný výrobek/služba je podroben opětovné kontrole příp. testování.

Analýza současného stavu společnosti tak odhalila řadu nedostatků, jejichž odstraněním by došlo ke zkvalitnění celého systému řízení podnikových procesů, efektivnější delegaci odpovědností a přehlednějšímu a efektivnějšímu přístupu k systému auditování. Největší úskalí lze na základě výše uvedené analýzy spatřovat v organizační struktuře podniku a s ní spojené delegaci odpovědností jednotlivých procesů a dále pak na poskytování služeb s cílem uspokojovat potřeby zákazníků, kde je důraz kladen spíše na čas dodání než na kvalitu. Tím společnost nedokáže využít svůj skutečný potenciál a může být ohrožena konkurenčními

podniky na tuzemském trhu. Samotné měření procesů je pak prováděno interním auditorem, případně ředitelem střediska. Zde lze opět nalézt prostor pro zlepšení a především úsporu času a větší kontrolu nad řízením procesů v případě, že bude činnost měření delegována na manažera jakosti.

Je třeba také zmínit potencionální růst motivace a výkonu pracovníků na nižších úrovních managementu, kteří mohou být pro budoucí chod společnosti mnohem přínosnější. Předpokladem pro výše zmíněné je příležitost v podobě větší zodpovědnosti a pravomocí prostřednictvím čehož tak budou moci rozvíjet svůj potenciál a využít, resp. rozvinout své dosud získané znalosti a zkušenosti v rámci jejich odbornosti.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ KVALITY PROCESŮ

3.1 Obecná východiska

Na základě zhodnocení řízení kvality podnikových procesů ve společnosti MEOS, s.r.o. je možné formulovat následující oblasti návrhů a doporučení pro budoucí podnikatelskou činnost společnosti MEOS, s.r.o. v krátkodobém a střednědobém časovém horizontu v letech 2022 – 2024. Systém řízení kvality slouží k tomu, aby společnost MEOS, s.r.o. koordinovala a řídila své systémy a procesy a zajistila tak schopnost plnit očekávání zákazníků a všech odpovídajících předpisů. Jelikož se systémy řízení kvality využívají k zajištění toho, aby podnik neustále zlepšoval kvalitu toho, co dělá, je velmi důležité, aby tento systém řízení byl sám o sobě vysoce kvalitní a efektivní. Pro management společnosti MEOS, s.r.o. lze uvést následující:

3.2 Návrhy vyplývající z analýzy současného stavu společnosti MEOS, s.r.o.

3.2.1 Odpovědnost, pravomoce a komunikace

V rámci zlepšení řízení kvality procesů ve společnosti MEOS s.r.o. je třeba se primárně zaměřit na podpůrné procesy, kterým není věnována taková pozornost v kontextu řízení kvality procesů. Mohou tak značně ovlivnit efektivitu celého

QMS. V tomto případě se jedná o proces řízení lidského kapitálu, kde lze nalézt značný prostor pro zlepšení, který by vedl především k časovým úsporám, které jsou pro podnik velmi klíčové, jelikož čas je pro podnik rozhodujícím faktorem v rámci poskytování služeb zákazníkům.

Pro efektivní fungování QMS je nutné jmenovat příslušné pracovníky pro výkon nezbytných funkcí. Konkrétně pak je možné uvést následující manažerské pozice s řídicími funkcemi:

Ředitel STŘEDISKA MP - Měl by odpovídat za organizační a ekonomické řízení střediska, včetně příslušných odpovědností v QMS. Realizace jednotlivých provozních strategií podniku, a také následně od roku 2022 spolupráce s dalšími manažery v rámci společnosti.

Jednatel společnosti - Odpovídá za organizační a ekonomické řízení společnosti. Stejně tak za utváření korporátní strategie společnosti MEOS, s.r.o.

Manažer jakosti - Odpovídá za vedení QMS, naplňování jeho postupů včetně související dokumentace. Měl by dbát o technický a metodický výcvik všech pracovníků včetně sestavování plánu školení a vzdělávání. Měl by zavádět nové postupy a pokyny související s QMS. Měl by odpovídat za plánování interních auditů.

Obchodní manažer – Odpovídá za schvalování objednávek pro fyzické osoby a schvaluje objednávky materiálu pro realizaci navržené hlavním technikem. Zároveň zajišťuje komunikaci s právníckými subjekty a společně s ředitelem střediska zpracovává cenové nabídky objednávek.

Technický manažer - Odpovídá za evidenci používaných měřidel, skladování a udržování kalibrovaných měřidel a zajištění jejich případné recalibrace, navrhuje a zajišťuje nákup nových měřidel.

Asistent manažera jakosti - Funkce by se měla zřídit pro zajištění informační, metodické i výkonné kontinuity ve STŘEDISKU MP. Měl by provádět standardní administrativu související s QMS společnosti dle pokynů manažera jakosti. Měl by

provádět sběr informací a souvisejících záznamů, zajišťuje jejich zpracování a vyhodnocování s ohledem na stanovené postupy.

Odpovědnosti funkcí je nutné vymezit a jejich pravomoci delegovat tak, aby měly potřebnou rozhodovací samostatnost pro jejich naplňování.

Hlavní technik - Odpovídá za technické řízení STŘEDISKA MP a za technická řešení zakázek. Měl by zastupovat ředitele v plném rozsahu jeho povinností a odpovědností v souvislosti s technickými otázkami a požadavky chodu společnosti.

Montážní a servisní technik - Odpovídá za realizaci a servis předmětného obchodního produktu STŘEDISKA MP u zákazníka.

Interní komunikace by měla být vedena tak, aby všichni pracovníci měli stále informace potřebné k výkonu kvalitní práce. K prostředkům interní komunikace by měla patřit:

a) **porada vedení střediska**

účast: ředitel STŘEDISKA MP, jednatel, hlavní technik a obchodní manažer

Ke stavu ekonomiky střediska, zajištění zakázek, personálním záležitostem, ke stavu a případné potřebě změn v oblasti QMS.

odpovědnost: ředitel STŘEDISKA MP
četnost: 4 x ročně

b) **porada střediska**

účast: všichni pracovníci střediska

K ekonomickým a personálním záležitostem - námitkám a námětům pracovníků středisek, příkazům, nařízením a sdělením ředitele STŘEDISKA MP a další související činnosti a procesy, seznamování se s aktuálními změnami v oblasti pracovních postupů QMS a související dokumentace – řešení reklamací a stížností, k případným změnám právních předpisů a jejich dodržování k realizaci předepsaných a plánovaných školení.

odpovědnost: ředitel STŘEDISKA MP, obchodní manažer
četnost: nejméně 4 x ročně

c) operativní schůzky střediska

účast: pracovníci určení ředitelem STŘEDISKA MP

K technickým, termínovým, personálním nebo finančním problémům konkrétní zakázky.

odpovědnost: hlavní technik

četnost: dle potřeby

3.2.2 Procesní přístup

Společnost MEOS, s.r.o. může zjednodušit systém řízení kvality tak, že odstraní těžkopádné a zdlouhavé postupy a více se zaměří na zlepšení procesního přístupu, který zaveden je, ale není mu přiřazena taková priorita, aby byl pro podnik skutečně přínosem a usnadněním v rámci řízení podnikových procesů. Proces a postup se liší v tom, že proces říká, co je třeba udělat a proč (aniž by specifikoval jak), a postup přesně říká, jak by měl být proces proveden. Procesní přístup, resp. řízení je pak horizontální řízení, které sjednocuje zaměření na dosahování výsledků mezi různými funkčními organizačními jednotkami, jež mají vazbu na stanovené cíle (Pitaš, 2016).

Cílem tohoto přístupu je rozvoj a optimalizace chodu podniku prostřednictvím:

- Definice procesů jako uceleného sledu činností napříč podnikem
- Definice jeho vstupů, výstupů a zdrojů
- Definice osobní zodpovědnosti za proces i jednotlivé činnosti
- Nastavení systému měření výkonnosti procesů
- Sledování a vyhodnocování každého procesu
- Přesně daná zodpovědnost za proces

Účelem procesního přístupu je pak tedy:

- Dodržení kvality výsledků procesů danou měřenými ukazateli a jejich parametry

- Optimální využití dostupných zdrojů
- Průběžné zvyšování výkonnosti podniku dle předem daných ukazatelů

V této souvislosti je možné navrhnout konkrétní soubor kroků, které by bylo možné využít při definování procesu, případně při inovaci toho stávajícího, které by bylo vhodné zapracovat do samostatné interní směrnice, případně interního postupu. Je možné doporučit tyto jednotlivé na sebe navazující kroky:

Krok 1: Zmapování procesu

Pro oddělení společnosti MEOS, s.r.o., které se rozhodne zlepšit konkrétní proces například nákupu či komunikace se zákazníkem, je podstatné zdokumentovat jednotlivé kroky pomocí vývojového diagramu. Tento nástroj vizuálně zobrazuje jednotlivé kroky procesu, které jsou pro zaměstnance i pracovní týmy snadno pochopitelné. Je důležité podrobně prozkoumat každou fázi řízení daného procesu, protože některé procesy mohou obsahovat dílčí kroky, které se mohou vlivem interních i externích faktorů měnit. V rámci společnosti jsou klíčové konzultace se zaměstnanci, kteří proces pravidelně používají, a to zejména pro kontrolu a komplexnost řešení daného procesu.

Krok 2: Analýza procesu

Pro stanovení požadavků na řízení kvality procesu je možné položit následující otázky:

- V jaké části procesu mají zaměstnanci či členové pracovních týmů problémy, případně nedostatky?
- Která část procesu představuje úzké místo a potencionální hrozby pro činnost podniku?
- Kde se v rámci procesu zvyšují náklady podniku nebo se případně snižuje kvalita vlivem problémových či úzkých míst procesu?
- Která z částí stávajícího procesu vyžaduje nejvíce času na řešení a co způsobuje největší časové prodlevy nebo problémy v daném procesu?

Krok 3: Přepřeprogramování procesu podle identifikovaných problémů a nedostatků

Na základě identifikace problémových míst je nutné realizovat přepracování daného procesu a eliminaci zjištěných nedostatků. Optimální je spolupracovat se zaměstnanci společnosti, kteří jsou do procesu přímo zapojeni. Jejich postřehy a připomínky mohou odhalit nové přístupy, případně další slabá místa procesu a také budou spíše respektovat konečné rozhodnutí, jelikož byli do procesu inovace zapojeni již v rané fázi. Problém akceptace a řízení změn lze považovat za kritickou součást modernizace procesního řízení. Postup přepracování procesu v této fázi pro společnost MEOS, s.r.o. je možné shrnout takto:

- Je nutné se ujistit, že inovaci procesu a souvisejícím změnám zaměstnanci společnosti rozumí a jsou s nimi v souladu,
- Dále je nutné zhodnotit, jak a do jaké míry je možné řešit zjištěné problémy, jež byly identifikovány v kroku 2, vhodný je například brainstorming,
- Na základě společné diskuse existuje seznam návrhů a možných řešení, které je nutné zúžit a následně formulovat do reálného kontextu podnikatelské činnosti společnosti,
- Před samotnými změnami a realizací je nutné provést analýzu dopadů a zvážit zákaznické zkušenosti
- Provedené testování je nutné kvalitně vyhodnotit, a to včetně zákaznické zpětné vazby a zkušeností s tím, že testování pomáhá pochopit případné dopady změn pro jednotlivé návrhy a umožní provést správné rozhodnutí na jednotlivých úrovních řízení podniku
- Následná realizace by měla představovat grafické znázornění inovovaných procesů, a to s dokumentací jednotlivých kroků procesu v rámci procesního řízení společnosti.

Krok 4: Získání dostatečných zdrojů

V dalším kroku je důležité zajistit zdroje, které jsou potřeba k zavedení nového, resp. inovovaného procesu. Vhodné je formulovat seznam všech položek pro které budou nutné disponibilní dostatečné zdroje. Může se jednat o pokyny od vedoucích pracovníků nebo od kolegů z jiných oddělení, například IT nebo HR. Je důležité aktivně komunikovat s každou z těchto skupin a ujistit se, že chápou, jaký přínos

bude mít nový proces pro organizaci společnosti MEOS, s.r.o. jako celek. Případně je nutné připravit relevantní argumentaci, která bude položena konkrétními daty a informacemi.

Krok 5: Implementace a komunikace změny plynoucí z inovovaného procesu

Je pravděpodobné, že zlepšení příkladně prezentovaného obchodního procesu bude zahrnovat změnu stávajících systémů, týmů nebo procesů. Pravděpodobně bude také nutné například pořídit nový software, najmout nového člena týmu nebo uspořádat školení pro pracovníky v kontextu nového technického nebo inovativního řešení v poskytování služeb společnosti MEOS, s.r.o. Zavedení nového procesu může být samo o sobě projektem, proto je nutné tento projekt plánovat a řídit. Zejména je důležité řešení počátečních problémů a je také žádoucí provést nejprve pilotní projekt, aby byly identifikovány případné problémy. Jak již bylo uvedeno, změny procesů je nutné pozitivně komunikovat se zaměstnanci, jelikož správná informovanost a transparentní přístup jsou klíčem k akceptaci rozhodnutí pracovníky společnosti napříč celou hierarchií.

Krok 6: Přezkoumání zavedeného inovativního procesu

Je vhodné provést monitoring a přezkum funkčnosti inovovaného procesu, a to v krátkodobém časovém horizontu. Proto je po zavedení nového procesu důležité sledovat, jak se změny ve společnosti vyvíjejí v následujících týdnech a měsících a zda inovovaný proces funguje podle očekávání. Monitoring, zpětná vazba a vyhodnocení inovovaného procesu odstraňuje případné nedostatky a vede k vyšší efektivitě přijatých změn daného procesu.

3.2.3 Zavedení pozice obchodního manažera

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, současnému stavu procesu a zejména změnám doporučovaným v organizační hierarchii, uvedeným v prvním doporučení, by společností v procesu zpracování zakázek významně pomohlo zavedení pozice obchodního manažera. Obchodní manažer by úzce spolupracoval s ředitelem střediska a převzal některé z jeho odpovědností, především pak pravomoc

schvalování zakázek a objednávek materiálu. Tím se bylo možné docílit značného zkrácení doby dokončení zakázky.

Budeme uvažovat průměrnou hodnotu zakázky pro fyzickou osobu (pro tyto účely byla vybrána kalkulace zakázky na montáž elektrického zařízení v rodinném domě), která se dle informací ze společnosti pohybuje v rozmezí 70 – 100 tisíci Kč / kpl, průměrně tedy činí 85 000 Kč / kpl. Současná doba dokončení zakázky od přijetí objednávky do systému po předání zákazníkovi činí 8 – 12 dnů, průměrně tedy 10 dnů. V tomto případě je společnost, při zahrnutí menšího počtu zakázek v zimních měsících a převisu zakázek během jarních a letních měsíců, schopna dokončit přibližně 202 zakázek ročně. Zavedením pozice obchodního manažera, který by byl schopen efektivněji zpracovávat zakázky v počáteční fázi by se doba dokončení zakázky zkrátila na 5 – 9 dnů, průměrně tedy 7 dnů. Úspora tří dnů by znamenala pro společnost nárůst o 86 zakázek ročně, příjem by se tedy ročně zvětšil o 7 310 000 Kč. Při odečtu ročních nákladů na mzdu obchodního manažera ve výši 624 000 Kč, z pohledu zaměstnavatele pak 835 000 Kč, by čistý zisk činil 6 475 000 Kč. To vše samozřejmě za předpokladu, že bude mít společnost dostatek lidského kapitálu na uspokojení vyššího počtu zakázek. S tím však souvisí další doporučení pro společnost MEOS, s.r.o.

3.2.4 Zaškolení technicky kvalifikovaného pracovníka

Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem technicky kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Aktuálně má podstav 10 zaměstnanců a nemůže tak realizovat poptávku ze strany zákazníků v plném rozsahu. K červnu 2021 poptávala 14 zaměstnanců pro segment elektroinstalatérství. Důvodem je především nízká motivace uchazečů si zajistit odborné a finančně náročné kvalifikace a nedostatek času vzhledem k jejich časovému vytížení.

Zde se nabízí řešení v podobě plně hrazené zkoušky odborné způsobilosti, kterou by pracovník mohl absolvovat v průběhu zkušební doby pracovního poměru.

Pro tento účel budeme uvažovat pozici montéra elektrických rozvaděčů, kterých má společnost velký nedostatek vzhledem k poptávce po této službě. Samotný kurz

odborné způsobilosti trvá tři měsíce při frekvenci 2x týdně. Časová dotace činí 120 hodin a cena kurzu je 16 000 Kč včetně závěrečné zkoušky. Uchazeč by byl navíc motivován finančním ohodnocením ve výši 33 000 Kč v případě HPP, přičemž průměrný plat na této pozici a v rámci daného regionu činí 30 800 Kč. Celkem by pracovník strávil na kurzu 10 hodin týdně po dobu 8 týdnů v čase mezi 14:00 a 19:00. Po dobu trvání kurzu by náklady na pracovníka během této doby by činily 148 450 Kč / 3 měsíce.

Po splnění zkoušky by byla společnost schopna, prostřednictvím svého nově získaného kvalifikovaného pracovníka, dokončit v průměru o 48 zakázek ročně více, což by opět, při průměrné ceně 85 000 Kč / kpl, zvýšilo roční příjem společnosti o 4 080 000 Kč. Po odečtení ročních nákladů na pracovníka, včetně zahrnutí úvodních tří měsíců, které pracovník strávil na kurzu a společnosti tak nevytvárel žádný příjem, dostaneme čistý zisk ve výši 3 534 200 Kč za rok. Návratnost investice do vzdělání a zaškolení pracovníka a provize personální agentury činí 4 měsíce. Bylo by tak vhodné opatřit pracovní smlouvu storno poplatkem v případě ukončení pracovního poměru dříve než například za 1 rok, aby pro společnost nebyla tato investice ztrátová a zároveň zamezila negativní fluktuaci klíčových zaměstnanců pro jejich podnikatelskou činnost.

3.2.5 Delegation odpovědnosti a zapojení více zaměstnanců

S výše uvedeným doporučením ohledně odpovědnosti a pravomocí je úzce spjatý další návrh, jak zlepšit systém QMS. Tím je přenést odpovědnost za jeho řízení z jedné osoby na více osob v organizaci. Tím, že umožníte všem zúčastněným řídit QMS, může společnost do revize podnikových procesů zapojit celé týmy. Zaměstnanci si pak v podstatě určují požadavky, které je nutné dodržovat, místo aby je určovala norma. Mohou se například rozhodnout, že nemusí vést tabulku s kvalifikací každého člověka, pokud mají k dispozici software pro řízení lidských zdrojů.

Řízení kvality procesů střediska by mělo být založeno na vzájemné spolupráci, důvěře a především komunikaci. Vedení by mělo podporovat rozvoj iniciativy,

kreativity a spoluúčasti na úspěšné realizaci vytyčených cílů ve všech oblastech činnosti střediska.

V případě přijetí tohoto doporučení by se rapidně zkrátila doba přijímání rozhodnutí spojených s QMS, management by touto delegací získal více času na své aktivity spojené s chodem společnosti. Jako největší výhodu by však společnost našla v podobě větší motivace pracovníků na nižší organizační úrovni.

3.2.6 Proces auditování

Jako další doporučení pro zlepšení kvality procesů lze zmínit proces auditování v rámci podniku. Manažer jakosti by měl při sestavování Programu interních auditů na dané období (rok) respektovat aktuální potřeby v prověření jednotlivých částí systému managementu jakosti (např. výsledky předchozích interních a externích auditů, certifikačního orgánu, změny v systému managementu jakosti, změny v personálním obsazení či rozsahu a druhu činnosti). Manažer jakosti by měl dále odpovídat za celkovou organizaci interních auditů. Odstranění neshod bude vždy navrhovat odpovědný pracovník za daný úsek činnosti a předkládat ke schválení manažerovi jakosti. Interními auditory budou určení, řádně proškolení pracovníci střediska a odpovědnou osobou za tyto audity bude manažer jakosti. Výsledky auditu, nálezy, návrhy na nápravná opatření a termíny se budou zaznamenávat do předepsaných formulářů (např. Záznam z interního auditu).

Výše uvedenou procesní změnou lze opět docílit časové úspory zejména pro vrcholový management, jelikož by opět došlo k delegaci odpovědností z ředitele střediska na manažera jakosti.

3.2.7 Přezkoumávání QMS

Pro efektivnější přístup ke QMS by se společnost mohla rozhodnout pro přezkoumání QMS s cílem stanovit jeho vhodnost a účinnost v čtenějších intervalech. Zdrojem informací by měly být primárně výsledky interních auditů, které poskytnou přehled o aktuální situaci a odhalí případné nedostatky QMS. Podklady pro přezkoumání připraví manažer jakosti a v návaznosti na jeho pokyny

asistent manažera jakosti ve formě návrhu zprávy. Podkladem pro přezkoumání jsou následující hodnocení:

- výsledky interního auditu předchozích období,
- výsledky výkonnosti identifikovaných podnikových procesů,
- spolupráce s dodavateli a jejich hodnocení,
- hodnocení spokojenosti zákazníka,
- účinnost školení a vynaložených prostředků na výcvik zaměstnanců

Výstupem a zároveň obsahem zprávy by mělo být určení účinnosti, efektivnosti a tedy i přiměřenosti a vhodnosti QMS pro procesy střediska a to v případě, že:

- jsou všechny úkoly a opatření vedoucí ke zlepšení QMS a zvýšení výkonnosti procesů, tedy ke zlepšení realizace zakázek s ohledem na požadavky zákazníka a přijaté cíle jakosti, případně zda byly nebo nebyly splněny a proč,
- se podařilo zajistit a vhodně řídit potřebné zdroje,
- realizovaná preventivní opatření opravdu snížila rizika ztrát a byla informačním zdrojem pro případná preventivní opatření.

Funkčnost a efektivnost QMS zajišťuje plánování následujících činností:

- plánování (příprava) zakázek na jednotlivých úrovních řízení
- plán kontroly průběhu zakázky v rámci procesů a činností společnosti
- plán interních auditů,
- plán výcviku a rozvoje a vzdělávání zaměstnanců,
- plán preventivních prohlídek HW a kontrola funkčnosti SW v kontextu se zajištěním kybernetických rizik a souvisejících problémů,

Plánovány jsou dále v procesech a činnostech společnosti MEOS, s.r.o., konkrétně:

- revize dokumentů – v rámci interního auditu,
- aktualizace politiky a cílů jakosti / kvality i v kontextu sekundárních dopadů epidemie COVID-19 na podnikatelskou činnost společnosti,
- přezkoumání QMS v rámci stávající struktury podniku,

- hodnocení způsobilosti zaměstnanců a řízení znalostí,
- disponibilní zdroje pro účinné fungování STŘEDISKA MP a QMS,
- kalibrace měřidel a všech souvisejících zařízení v podniku.

Na základě výše uvedených skutečností je žádoucí, aby společnost vytvářela podmínky pro zlepšování managementu jakosti. Uvedené zdroje by mohly být využity vedením střediska v rámci přezkoumávání systému managementu jakosti k aktualizaci politiky a cílů jakosti, hledání příčin neshod a případně stanovení dalších nápravných opatření a opatření ke zlepšení. Manažer jakosti by systematicky vyhodnocoval všechny neshody uplatněné v procesu zakázky i mimo ni a zaměřoval se na identifikaci jejich podstaty, typické příčiny a na vyhodnocení efektivnosti uplatněných nápravných a preventivních opatření. V případě nízké účinnosti nápravných opatření nebo v případě, kdy analýza odhalí možné riziko opakování neshod či vzniku nových neshod (např. po změně postupu), bude navrhopvat manažer jakosti systémové nápravné opatření či preventivní opatření. Tento návrh bude předkládat s výše uvedenou analýzou vzniku neshod. V případě zjištění možného vzniku zásadních neshod bude tuto situaci řešit právě manažer jakosti.

Neustálé zlepšování - Trvalé sledování klíčových znaků jednotlivých procesů bude základní povinností všech pracovníků, jejichž činnost úroveň jakosti přímo či nepřímo ovlivňuje. Postupy pro tuto činnost budou dány směrnicí OS 5 Opatření k nápravě – preventivní opatření. Odpovědní pracovníci by měli stanovovat nebo organizovat přijetí nápravných nebo preventivních opatření podle závažnosti zjištěných neshod nebo předpokládaného dopadu vyhodnoceného rizika.

Nápravná opatření - standardně navrhováno osobou, která bude rozhodovat o vypořádání neshody (zpravidla hlavní technik).

Nápravná opatření – bude schvalovat pracovník s příslušnou kompetencí (manažer jakosti – ředitel STŘEDISKA MP). Pokud bude neshoda zjištěna mimo vyřizování zakázky (a mimo externí či interní audit systému jakosti), bude se postupovat při jejím vyřízení shodným způsobem jako v případě neshod zjištěných při vyřizování zakázky či při extenrním nebo interním auditu.

3.2.8 Analýza údajů

Pro prokázání vhodnosti a efektivnosti systému managementu jakosti, a pro identifikaci možností zlepšování efektivnosti jeho fungování je třeba přistoupit k vyhodnocování údajů získaných v rámci jednotlivých procesů. Toto vyhodnocování periodicky provádět manažerem jakosti v rámci přezkoumání systému managementu jakosti. Základním výstupem z tohoto hodnocení, které by mělo být schvalováno vrcholovým vedením společnosti, bude:

- posouzení vhodnosti vnitropodnikových procesů z hlediska schopnosti dosahování plánovaných výsledků a z hlediska efektivnosti,
- rozhodnutí o případných změnách v organizační struktuře společnosti, v personálním obsazení, organizaci práce a zásadní obměně technického vybavení
- rozhodnutí o všech dalších změnách významně ovlivňujících chod společnosti, jakost produktů a spokojenost zákazníků.

3.2.9 Digitalizace

Pro zlepšení použitelnosti a srozumitelnosti systému řízení kvality by organizace měla zvážit eliminaci tištěných tabulek a dalších dokumentů, které nemají žádnou přidanou hodnotu a používají se výhradně k udržování shody s normou ISO 9001, kterou lze stejně tak udržovat v elektronické podobě. Dalším důvodem k digitalizaci je jak samotná dokumentace informací podniku, tak možnost tyto informace sdílet v rámci podnikového intranetu, případně zabezpečeného cloudu. Zajistí se tím tak okamžitý přístup k informacím jak managementu, tak dalším odpovědným osobám a navíc tato forma podstatně ulehčí celý proces skladování a archivace dokumentů. Další nespornou výhodou je pak pozitivní dopad na životní prostředí v rámci CSR systému.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ŘEŠENÍ

Doporučení navržená v předchozí kapitole by měla posloužit společnosti MEOS s.r.o. jako podklad pro optimalizaci řízení kvality procesů a činností s nimi spojenými.

V rámci podpůrných procesů je třeba se primárně zaměřit na restrukturalizaci organizační hierarchie, čímž lze docílit efektivnější delegace odpovědností a naopak přenesení činností s menší prioritou na více zaměstnanců. Časová úspora pro ředitele střediska by v tomto případě a zahrnutí všech výše uvedených doporučení činila až 2 hodiny týdně.

Zavedení pozice manažera jakosti je pro podnik taktéž naprosto klíčové, jelikož by se zjednodušil celý proces řízení kvality podniku a podnikových procesů. Procesy jako takové by tím pádem byly řízeny a dokumentovány manažerem jakosti za pomoci interního auditora, který by poskytoval podklady pro neustále zlepšování a revizi QMS v častějších intervalech, čímž by bylo možné docílit vyšší kvality poskytovaných služeb. Dosud byl v podniku kladen důraz na čas, resp. dodání odpovídající kvality výrobku či služby v daný čas. Tímto by bylo možné docílit nejen dodáváním v rámci smluveného časového úseku, ale i mnohem vyšší kvalitě, což by podniku poskytlo významnou konkurenční výhodu na trhu. S časovou úsporou je úzce spjata i úspora nákladů, jelikož společnost operuje na základě štíhlé výroby a časové rezervy jsou v rámci jednotlivých zakázek minimální, případně nulové. Dochází tedy k prostojům a neefektivnímu využívání materiálů, který vlivem opožděné předcházející činnosti leží na skladě. Následkem toho je tedy neefektivně využíván i lidský kapitál.

S výše zmíněnou delegací odpovědností souvisí i doporučení ohledně přenesení určitých rozhodovacích práv a odpovědností na více zaměstnanců na nižší pozici v rámci hierarchie managementu. Nejen že by to přineslo samo o sobě větší motivaci pracovníků, ale v určitých ohledech by se rapidně snížila doba rozhodovacích procesů v podniku. Přijímání rozhodnutí, v případě záležitostí s menší prioritou, by se eliminací účasti vrcholového managementu urychlilo. Tím

by se docílilo časové úspory nejen managementu, ale všech, kterých se rozhodnutí týká.

Pokud by společnost přijala doporučení ohledně optimalizace procesního přístupu, bylo by možné opět pozvednou řízení kvality a dosáhnout lepší kvality v poskytování služeb zákazníkům. V současnosti je procesní řízení v podniku nedostatečně dokumentováno a měřeno. Primárně se tak nabízí stanovení předem daných ukazatelů, které budou pravidelně kontrolovány a podnik tak bude mít přístup k relativně aktuálním informacím, jež opět poskytnou prostor pro případné nápravné či preventivní opatření.

Společnost by taktéž významně profitovala ze zavedení pozice obchodního manažera, který by převzal odpovědnost za schvalování zakázek do dvou milionů Kč bez DPH a zároveň za schvalování objednávek materiálu pro tyto zakázky. Jak bylo zmíněno v návrhu, průměrná zakázka na montáž elektrického zařízení, jejíž vyřízení včetně přijetí, cenového návrhu, zajištění materiálu a samotné montáže trvá 8-12 pracovních dnů. Tento rozptyl je právě dán neefektivním využitím lidského kapitálu, jelikož samotný schvalovací proces přijetí objednávky trvá 1-2 pracovní dny a další 1-2 dny čeká objednávka materiálů ke konkrétní zakázce na schválení, obě záležitosti jsou schvalovány ředitelem střediska. Zavedením pozice obchodního manažera by bylo možné docílit zrychlení celého procesu zpracování zakázek, nárůst ročního zisku o 6 475 000 Kč, ale také značnou časovou úsporu pro ředitele střediska vlivem delegace odpovědnosti za schvalování zakázek a objednávek materiálu. V tomto případě by totiž bylo možné přijmout zakázku a objednat materiál během jednoho dne a časová úspora by tak činila až 3 dny. Dále je nutno uvést, že výše uvedená úspora má i kvalitativní charakter, jelikož se uvolní agenda ředitele střediska, který se tak bude moci věnovat například budování dobrého jména společnosti nebo upevňování obchodních vztahů se zákazníky a dodavateli.

Další návrh, který by společnosti významně přispěl v upevnění pozice na trhu, byla finanční motivace a poskytnutí odborné kvalifikace pro nové zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, společnost se potýká s nedostatkem kvalifikovaného a odborného

personálu a uvedený návrh se nabízí jako optimální řešení této situace. V případě, že by se společnosti podařilo přijmout všech 10 zaměstnanců, které pro segment elektroinstalatérství postrádá, byla by schopna navýšit kapacitu dokončených zakázek o 480 ročně a čistý zisk by tak pro společnost znamenal navýšení o 35 342 000 Kč ročně.

Mezi doporučení, která by měla společnost zvážit pro zlepšení řízení procesů, patří i proces digitalizace. Na základě analýzy současného stavu je proces organizace a archivace dokumentů řešen převážně papírovou formou. Tato forma je v dnešní době na ústupu a podniky se v rámci zeleného přístupu a současné úspory nákladů snaží přecházet na elektronickou formu. Ať už se jedná o elektronickou komunikaci, fakturaci, daňové přiznání nebo například účtenky.

Při dostupnosti a cenách dnešních technologií se skutečně nabízí zvážit možnost přechodu na elektronickou správu dokumentace. V případě redukce papírové formy by došlo jak k úspoře místa, nákladů, tak času. Časová úspora by vznikla zejména díky rychlejšímu přístupu a organizaci dokumentů (např. na zabezpečeném podnikovém intranetu, případně cloudu) a eliminaci potřeby tisknout, organizovat a archivovat dané dokumenty. Nespornou výhodou této formy je neomezený přístup k dokumentům, resp. informacím prakticky odkudkoliv. Namísto správy malého podnikového serveru by tak společnost mohla využít mnohem vyšší kapacitu a zabezpečení v případě uložení na síti. Kromě snížení nákladů spojených s obsluhou a vybavením podnikového serveru by tak bylo možné docílit zvýšení flexibility IT procesů a optimalizace zdrojů.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu navrhnout vhodné postupy pro řízení kvality procesů ve společnosti MEOS, s.r.o. a následně tyto navržené postupy zhodnotit. V diplomové práci bylo čerpáno množství aktuálních českých i zahraničních pramenů, což odhalilo důležité poznatky právě pro návrhy zlepšení řízení kvality společnosti MEOS, s.r.o. Při pohledu na definice a vývoj QM a BPM, na roli BPM v kontextu řízení kvality, a to jak je v řízení kvality aktualizována. Po prozkoumání vývoje BPM a jeho složek je zřejmé, že tyto aspekty jsou zahrnuty do řízení kvality a rozlišují se i jeho modely, jako je TQM, Six Sigma, Lean a další koncepce, které byly uvedeny v kapitolách diplomové práce výše. Na základě získaných odborných poznatků je možné uvést, že BPM není jen zcela samostatným autonomním konceptem. Kromě toho je třeba zdůraznit, že BPM je v současné době velmi rozšířen i v oblasti informačních technologií a nejedná o koncept řízení zaměřený výhradně na IT jako služby, ale zejména na oblast výroby. Není to ani pouze další teorie řízení běžící paralelně s konceptem řízení kvality. BPM je horizontální oblast, která protíná modely řízení kvality, jako například TQM, SMS, Lean a Six Sigma. Dochází k záměně a překrývání mezi těmito modely řízení kvality a řízení podnikových procesů. Řízení procesů není cílem samo o sobě a je často součástí komplexních procesů a činností. Je to nástroj, který má pomoci k dosažení obchodních cílů a k dosahování určité úrovně kvality produktů a služeb jednotlivých organizací. Řízení podnikových procesů lze označit za nedílnou součást prakticky všech modelů řízení kvality. Často se tedy k BPM nepřístupuje pouze jako k samostatné, autonomní disciplíně řízení kvality. Nejedná se ani o novou teorii řízení, ani o další formu automatizace v kontextu konceptu průmysl 4.0., která řídí životní cyklus zlepšování a optimalizace.

Zpracováním diplomové práce společnost MEOS, s.r.o. získala určité dílčí podklady, které budou využity při dalším rozšíření činnosti. Z práce lze získat informace na požadované rozšíření společnosti na základě organizační struktury. Propočítat ekonomickou otázku personálních a jiných nákladů. Je možné stanovit pracovní náplň jednotlivých pracovníků STŘEDISKA MP. Je rovněž vodítkem pro

nezbytnou vybavenost pracovišť. Plánované zavedení normy ISO 9001:2009 by mělo nadále zvyšovat konkurenceschopnost a kvalitu, napomoci rozvoji společnosti a získávání nových příležitostí na nových trzích. Praktická část vycházela z předpokládaných činností, které budou pracovníci zajišťovat. Postup byl zvolen dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Velká rizika byla zjištěna v oblasti lidského faktoru, kde bude hlavní roli hrát nábor a školení pracovníků pro přesně specifikovanou práci a procesy. Zásadním článkem budou především zaměstnanci a proto k tomu byla zohledněna prevence proti fluktuaci v podobě finanční motivace zaměstnanců. Tuto problematiku lze eliminovat pravidelnou komunikací směrem k zaměstnancům společnosti MEOS, s.r.o., tedy nejen plánem školení, ale i porad.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALLOTEY, A., 2003. *Implementing Total Quality Management (TQM): The Issue of National Culture*. Mnichov. ISBN 9783640140619.

BACOU, P., MICHEL, C., HABCHI, G., AND PRALUS, M., 2018. *From a Quality Management System (QMS) to a Lean Quality Management System (LQMS)*. *The TQM Journal* 30: s. 20–42

BASHAN, A., AND NOTEA, A., 2018. *A hierarchical model for quality management systems in global organizations*. *International Journal of Quality and Reliability Management* 35: s. 1380–1382

BECKER, J., CLEVER, N., HOLLER, J., PÜSTER, J., AND SHITKOVA, M., 2013b. *Semantically Standardized and Transparent Process Model Collections via Process Building Blocks*. Paper Presented at Fifth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management—eKNOW, Valencia, Spain, 21–25 November; s. 172–177

BECKER, J., KUGELER, M., AND ROSEMANN, M., 2013a. *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes*. Berlin: Springer.

BEILMANN, S., AND CLEVER, N., 2019. *Structuring Quality Management with the icebricks Business Process Management Approach. In The Art of Structuring. Bridging the Gap between Information Systems Research and Practice*. Cham: Springer, s. 167–169

BHAT, S. K., 2010. *Total Quality Management: Text and Cases*. Himalaya Publishing House. ISBN 9788178662527.

BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

BRASSARD, M., 2005. *Six Sigma: Memory Jogger II*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 80-02-01789-7.

ČASTORÁL, Z. *Management kvality a výkonnosti*. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.

ČERVENÝ, R., FICBAUER, J., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Business plán – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DEVANE, T., *Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations: Leading the charge toward dramatic, rapid and sustainable improvement*. Pfeiffer, 2004.

DUMAS, M., MARCELLO L. R., MENDLING, J., AND REIJERS, H.A., 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer.

FISCHER, M., IMGRUND, F., JANIESCH, CH., AND WINKELMANN, A., 2019. *Directions for future research on the integration of SOA, BPM, and BRM*. Business Process Management Journal 25: s. 1491–1493

FOTR, J., SOUČEK, I. A KOL. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Teorie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-398-4.

GEIGER, W., KOTTE, W., 2005. *Handbuch Qualität*. Vieweg+Teubner Verlag, 565 s. ISBN 9783528333577.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. A KOL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

- CHOUNTALAS, P. T., AND LAGODIMOS, A.G., 2019. *Paradigms in business process management specifications: A critical overview*. Business Process Management Journal 25: s. 1040–1044
- CHOUNTALAS, P.T., MAGOUTAS I. A., AND ELENI ZOGRAFAKI. 2019. *The heterogenous implementation of ISO 9001 in service-oriented organizations*. The TQM Journal 32: s. 56-58
- IDEN, J., 2012. *Investigating process management in firms with quality systems: A multi-case study*. Business Process Management Journal 18: s. 104-106
- JAVIDROOZI, V., SHAH, H., AND FELDMAN, G., 2020. *A framework for addressing the challenges of business process change during enterprise systems integration*. Business Process Management Journal 26: s. 463–465
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074001192.
- KLUN, M., AND TRKMAN, P., 2018. *Business Process Management: At the crossroads*. Business Process Management Journal 24: s. 786-788
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINEZ, F., 2019. *Process excellence the key for digitalization*. Business Process Management Journal 25: s. 1716–1718
- MEHRA, S. and RANGANATHAN, S. 2008. "Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 No. 9, pp. 913-927.
- NENADÁL J. A KOL. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality - Co, proč a jak měřit*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Učebnice. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381

SCHÖNREITER, I. M.. 2018. *Methodologies for process harmonization in the post-merger integration phase: A Literature Review*. Business Process Management Journal 24: s. 330-332

SCHRÖDER, M., SCHMITT, S., and SCHMITT, R., 2015. *Design and implementation of quality control loops: Strategies to reach stable business processes*. The TQM Journal 27: s. 294-296

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0

VEBER, J.; et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Vyd. 2. aktualiz. Praha : Grada, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

14 Trends Shaping the Future of Manufacturing in 2021 [online]. WayPoint Robotics: WayPoint Robotics, 2021 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://waypointrobotics.com/blog/manufacturing-trends/>

14 Trends Shaping the Future of Manufacturing in 2021 [online]. WayPoint Robotics: WayPoint Robotics, 2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://waypointrobotics.com/blog/manufacturing-trends/>

Digital lean manufacturing. Industry 4.0 technologies transform lean processes to advance the enterprise [online]. Deloitte: Deloitte, 2021 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/focus/industry-4-0/digital-lean-manufacturing.html>

Foundation and History of the PDSA Cycle [online]. praxisframework.org: praxisframework.org, 2021 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.praxisframework.org/files/pdsa-history-ron-moen.pdf>

Innovation in manufacturing. Using technology in manufacturing [online]. BusinessInfo.co.uk: Businessinfo.co.uk, 2021 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/using-technology-manufacturing>

Innovation in manufacturing. Using technology in manufacturing [online]. BusinessInfo.co.uk: Businessinfo.co.uk, 2021 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/using-technology-manufacturing>

Lean Manufacturing Made Toyota the Success Story it is Today [online]. RCBI: RCBI, 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.rcbi.org/updates/lean-manufacturing-made-toyota-the-success-story-it-is-today/>

LÉVAY, Radek. 2007. Ikvalita.cz: portál pro kvalitáře. [online]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/kontakt.php>

Manufacturing Technology Trends for 2021 [online]. DriveWorks: DriveWorks, 2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.driveworks.co.uk/blog/manufacturing-technology-trends-for-2021/>

Six Manufacturing Tech Trends To Look For In 2021 [online]. Forbes: Forbes, 2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/sharongoldman/2021/01/12/six-manufacturing-tech-trends-to-look-for-in-2021/?sh=11ea984b43b9>

Strategic management Basic concepts [online]. Sireen Khemesh, 2019 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/331744805_STRATEGIC_MANAGEMENT_BASIC_concepts

Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? [online]. Ferreira, Raposo, Mainardes, 2014 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/269581430_Strategy_and_Strategic_Management_Concepts_Are_They_Recognised_by_Management_Students

TALIB F. *Total quality management practices in manufacturing and service industries: a comparative study* [online]. 2021 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/237087041_Total_quality_management_practices_in_manufacturing_and_service_industries_a_comparative_study

Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation [online]. World Economic Forum: World Economic Forum, 2017 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Technology_Innovation_Future_of_Production_2017.pdf

Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation [online]. World Economic Forum: World Economic Forum, 2017 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Technology_Innovation_Future_of_Production_2017.pdf

Towards 'Lean Industry 4.0' – Current trends and future perspectives [online]. Taylor Francis Online: Taylor Francis Online, 2020 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1781995>

Toyota production system maximising production efficiency through the elimination of waste [online]. Toyota: Toyota, 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>

Toyota Production System [online]. Lean Six Sigma: Lean Six Sigma, 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/toyota-production-system/>

Interní informace, materiály a data společnosti MEOS, s.r.o. v elektronické podobě.

Interní směrnice a informace týkající se řízení kvality společnosti MEOS, s.r.o. v elektronické podobě.

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 - SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEOS, S.R.O.	40
TABULKA 2 – SOUHRN ODPOVĚDNOSTÍ V PODNIKU	49
TABULKA 3 – IDENTIFIKACE PROCESŮ.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 – DIAGRAM PŘIČIN A NÁSLEDKŮ	21
OBRÁZEK 2 – DEFEKTY A ODCHYLKY	24
OBRÁZEK 3 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MEOS, S.R.O.	37
OBRÁZEK 4 - STRUKTURA PROCESŮ A JEJICH VZÁJEMNÉ VAZBY VE SPOLEČNOSTI MEOS, S.R.O.	38
OBRÁZEK 5 - PROCES PŘÍJÍMÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE FIČMĚ MEOS, S.R.O.	46
OBRÁZEK 6: PROCES REALIZACE ZAKÁZEK	51

SEZNAM ZKRATEK

BPM	Business process management
BPR	Business process reengineering
EFQM	European Foundation of Quality Management
HPP	Hlavní pracovní poměr
HW	Hardware
KPL	Kompletní dodávka
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
QM	Quality management
QMS	Quality management system
SW	Software
TQM	Total quality management