

Analýza rizik při zavádění systému managementu kvality

Radek Kramář

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek Kramář**
Osobní číslo: **L13195**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik při zavádění systému managementu kvality**

Zásady pro vypracování:

1. **Soustředte informační zdroje, proveďte jejich rešerši a zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou tématu bakalářské práce.**
2. **Popište současný stav problematiky zavádění systému managementu kvality, identifikujte rizika a u vybraných vypracujte jejich analýzu s využitím odpovídajících metod.**
3. **Formulujte návrhy opatření ke snížení rizik zkoumané problematiky.**
4. **Zhodnoťte přínos navržených opatření.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] **VEBER, Jaromír. Management. Základy – moderní manažerské postupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press. 2011. 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.**

[2] **FIALA, Alois. Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství, s.r.o. 2003. 850 s., ISBN 80-86229-19-X.**

[3] **HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada Publishing,a.s., 2009. 264 s., ISBN 978-80-247-2560-4.**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**
Ústav ochrany obyvatelstva

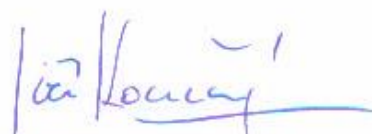
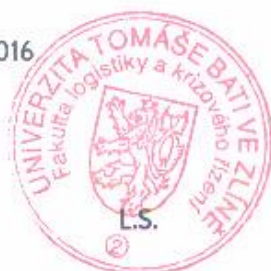
Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

V této bakalářské práci je popsána nejsnadnější cesta k dosažení cíle zavedení systému managementu kvality.

V teoretické části je popsána teorie analýzy rizik a jsou uvedeny její základní pojmy a nástroje. Jsou představeny systémy managementu kvality a její historie, organizace ISO a její normy. Dále se bakalářská práce zabývá obecnými riziky při zavádění systémů managementu kvality.

V praktické části se bakalářská práce věnuje samotnému zavádění systému managementu kvality spolu s uvedenými riziky a nejčastějšími chybami. Tato část se zabývá analýzou rizik a obsahuje dle vybraných metod návrhy na předcházení chyb a nastavení procesu neustálého zlepšování.

Klíčová slova: ISO, analýza rizik, management systému kvality, mezinárodní organizace pro normalizaci, certifikace, opatření

ABSTRACT

In this thesis the easiest way to achieve the objective of introducing a quality management system is sought.

The theory of risk analysis is described in theoretical part and basic terms and tools are given. Quality management systems and their history, ISO organization and its norms are introduced. Furthermore, the thesis deals with general risks in implementing management systems quality.

The practical part of the thesis is devoted to the implementation of the quality management system including risks and the most common errors. This section deals with risk analysis and includes proposals according to selected methods for preventing errors and setup process of continuous improvement.

Keywords: ISO, risk analysis, quality management systems, international organization for normalization, certifications, corrections

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ANALÝZA RIZIK	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	10
1.2 NÁSTROJE ANALÝZY RIZIK	13
1.3 DÍLČÍ ZÁVĚR	17
2 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY	18
2.1 HISTORIE SYSTÉMŮ KVALITY	18
2.2 PRVNÍ SYSTÉMY	19
2.3 ORGANIZACE ISO A JEJÍ NORMY	19
2.3.1 MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO STANDARDIZACI (ISO)	20
2.3.2 ČINNOST ORGANIZACE ISO	20
2.3.3 ČLENOVÉ ORGANIZACE ISO A JEJICH POVINNOSTI	22
2.3.4 NORMY ŘADY ISO 9000	22
2.3.5 NORMA ISO 9001	23
2.3.6 NORMA ISO 14001	23
2.4 SYSTÉMY QMS / EMS	24
2.4.1 PROČ SE SYSTÉMY ZAVÁDÍ.....	24
2.4.2 PROČ SE SPOLEČNOSTI CERTIFIKUJÍ	25
2.4.3 NÁKLADY NA CERTIFIKACI DLE NOREM ISO.....	26
2.4.4 KDO MŮŽE SYSTÉM NASTAVIT A KDO CERTIFIKOVAT	26
3 OBECNÁ RIZIKA PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMŮ MANAGEMENTU KVALITY	28
3.1 VÝHODY A NEVÝHODY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMŮ MANAGEMENTU KVALITY, CERTIFIKACE	28
4 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A METODY PRO JEJÍ ZPRACOVÁNÍ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	31
5.1 ROZHODNUTÍ A DŮVODY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU S CÍLEM CERTIFIKACE DLE NORMY ISO 9001	31
5.2 PLÁN ZAVEDENÍ SYSTÉMU	32
5.3 ČÁSTI DOKUMENTACE MANAGEMENTU KVALITY.....	33
5.4 ÚKOLY K CERTIFIKACI SYSTÉMU	34
6 ANALÝZA RIZIK	36
6.1 ANALÝZA RIZIKA DLE METODY 1	36
6.2 ANALÝZA RIZIKA DLE METODY 2	38
6.3 AUDIT SYSTÉMU – INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT.....	39
6.3.1 INTERNÍ AUDIT	39
6.3.2 EXTERNÍ AUDIT	43
7 NÁVRHY A JEJICH ZHODNOCENÍ	45

7.1	NÁVRH NASTAVENÍ ELEKTRONICKÉ DOKUMENTACE V PROGRAMU SHAREPOINT.....	46
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Cílem všech společností, které podnikají, je, aby dosahovaly maximálních zisků a aby se jejich společnost neustále rozrůstala. Cílem nastavených systémů je neustálé zlepšování kvality výrobků, služeb a procesů.

Společnost, která je popsána v této práci, podniká v oboru přepravy paletových a celovozových zásilek. Přepravy provádí jak v oblasti vnitrostátní, tak i mezinárodní. Rovněž se věnuje logistice, logistickým projektům a s tím souvisejícím vývojem obalů.

Obsahem bakalářské práce je analýza rizik při zavádění systémů managementu kvality dle norem ISO 9001 a ISO 14001. Tato práce je o rizicích, o analýze rizik při hledání a zavádění takového systému.

V teoretické části se bakalářská práce zabývá nástroji analýzy rizik, historií systému managementu kvality a norem ISO. Následně je popsán způsob certifikace a důvody, které vedou společnosti k nutnosti své výrobky a služby certifikovat.

V praktické části je popsán způsob zavádění systému managementu kvality, je provedena analýza rizik při zavádění systému v konkrétní společnosti, představena cesta k zavedení systému dle ISO 9001 a ISO 14001 a závěrem doporučení s cílem vyvarování se zbytečných chyb a přehmatů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

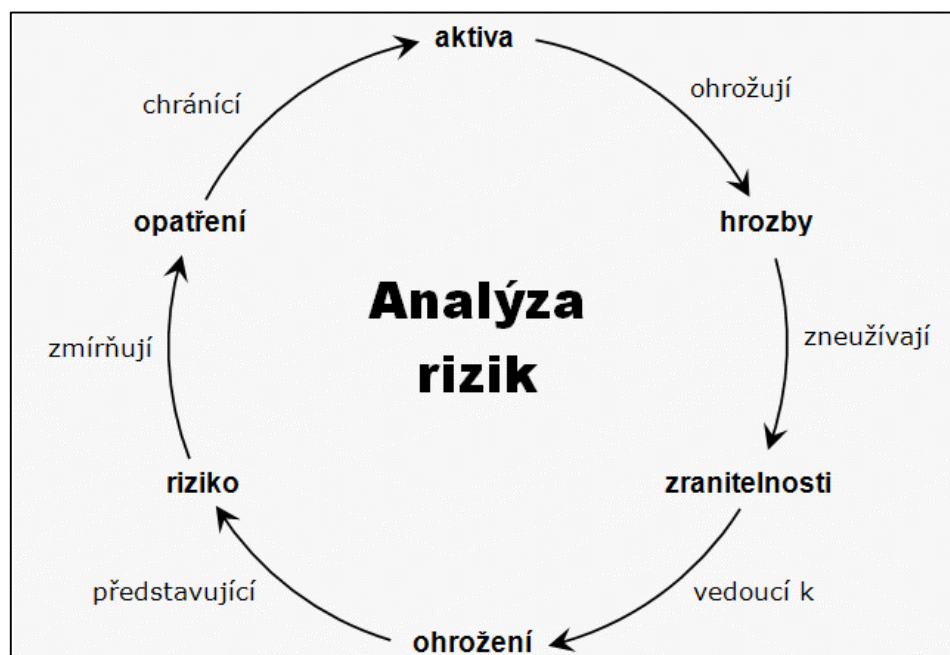
1 ANALÝZA RIZIK

Před popsáním systému kvality nejprve odpověď na otázku jakému působení hrozeb a rizik je společnost vystavena a jak moc jsou její aktiva těmto rizikům a hrozbám odolná, jak vysoká je pravděpodobnost, že konkrétní hrozba zneužije danou zranitelnost a s jakým dopadem. Tomu odpovídá právě analýza rizik, neboli systematické zjišťování stavu připravenosti společnosti na předem definovaná rizika. [6]

1.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK

V analýze rizik se používají následující pojmy, které jsou znázorněny v obrázku č. 1. :

- **AKTIVUM** (z angličtiny ASSET) – zahrnuje vše, co má pro společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno před riziky (zásoby, hmotný a nehmotný majetek),
- **HROZBA** (THREAT) – jakákoliv událost, která může způsobit důvěrnosti, integrity a dostupnosti (snížení poptávky),
- **ZRANITELNOST** (VULNERABILITY) – vlastnost aktiva nebo slabina na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, která může být zneužita hrozbou (ekonomická krize),
- **RIZIKO** (RISK) – pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnost a způsobí narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti (ztráta zákazníka),
- **OPATŘENÍ** (COUNTERMEASURE) – opatření na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, které snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou. [6]



Obrázek č. 1.: Analýza rizik a její hrozby [Zdroj 6]

V kontextu problematiky analýzy rizik se dále vyskytují pojmy:

- **OHROŽENÍ** (EXPOSURE) – skutečnost, že existuje zranitelnost, která může být zneužita hrozbou,
- **NARUŠENÍ** (BREACH) – situace, kdy došlo k narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti v důsledku překonání bezpečnostních bariér. [6]

Riziko x hrozba

Hrozba je zdrojem jednoho nebo více rizik. Hrozba sama o sobě riziko nepředstavuje, ale pouze využívající zranitelnosti vedoucí k ohrožení = riziko, které ale lze snížit prostřednictvím opatření chránící aktiva před působením těchto hrozeb. Tuto skutečnost nejlépe ilustruje obrázek číslo 1 k analýze rizik.

Hrozba

Jakýkoli fenomén (jev), který má potenciální schopnost poškodit zájmy a hodnoty chráněné státem. Míra hrozby je dána velikostí možné škody a časovou vzdáleností (vyjádřenou obvykle pravděpodobností, čili rizikem) možného uplatnění této hrozby. Např. hrozba kolapsu trhů EU. Riziko (pravděpodobnost) 40% v časovém horizontu 5 let. [6]

Dle norem existují 4 různé přístupy provedení analýzy rizik:

1. **základní přístup** – žádná analýza rizik se neprovádí, pouze je vybraná a implementovaná základní sada opatření z nějakého katalogu,
2. **neformální přístup** – jedná se o pragmatický přístup k analýze rizik, kdy se provádí rychlá, orientační analýza rizik založená na zkušenostech expertů a vyhodnocení možných scénářů,
3. **formální přístup** – jedná se o detailní analýzu rizik, kdy se provádí hodnocení aktiv, hrozeb; nejčastěji za použití matematického aparátu,
4. **kombinovaný přístup** – na základě provedené orientační analýzy rizik, kdy byla pro organizaci identifikována kritická aktiva nebo procesy, se provede detailní analýza rizik.

Vlastní analýza rizik se skládá z několika fází:

- **identifikace a kvantifikace aktiv,**
- **identifikace a kvantifikace hrozeb,**
- **identifikace a kvantifikace zranitelnosti,**
- **stanovení výsledného rizika.**

Z pohledu projektového řízení by se daly tyto fáze označit jako milníky. Samotná analýza může být provedena **interně**, nebo **externě**.

V rámci každé fáze procesu analýzy rizik je zapotřebí provést těchto několik kroků:

1. **identifikaci respondentů** – určit osoby, se kterými se bude komunikovat a na které se bude s žádostí o poskytnutí informace obracet,
2. **získání informací** – informace získávat od osob, které jsou identifikované v předchozím kroku a to formou interview nebo dotazníků,
3. **analýzu informací** – informace z předchozího kroku analyzovat,
4. **interpretaci informací** – výsledky analýzy vhodným způsobem interpretovat, a to tak, aby byly pro respondenta srozumitelné,
5. **verifikaci informací** – odpovědi jednotlivých respondentů a závěry, ke kterým je dosaženo, nechat jednotlivými respondenty schválit,
6. **dokumentace informací** – to jediné, co zákazníkovi po skončení projektu zbude, je dokumentace. [3]

Analýza aktiv (finanční vyjádření)

V rámci analýzy rizik se identifikují pro společnost kritická aktiva a určí se jejich hodnota. Tento krok se někdy označuje jako *inventarizace aktiv*, v rámci kterého se vytváří tzv. *registr aktiv*.

Analýza hrozeb

Dalším krokem je *identifikace hrozeb a kvantifikace hrozeb*. Tato fáze se také někdy nazývá analýza hrozeb (threat analysis), při které se vychází buď ze seznamu (generických) hrozeb nebo specifických hrozeb, které lze identifikovat např. ATM (Attack Tree Model).

Analýza zranitelnosti

V tomto kroku se identifikují a kvantifikují všechna slabá místa na úrovni fyzické, logické a administrativní bezpečnosti. Tato fáze se někdy nazývá analýza zranitelnosti (vulnerability analysis / vulnerability assesment).

Stanovení výše rizika nebo škody

V okamžiku, kdy je známa hodnota aktiv, pravděpodobnost hrozeb a míra zranitelnosti, se může přistoupit k vyjádření rizika. Pokud je provedena *kvantitativní analýza rizik*, vyjádří se výše rizika *v peněžních jednotkách*, a pokud byla provedena *kvalitativní analýza rizik*, vyjádří se výše rizika ve stupních.

Analýza rizik příjemci říká, co všechno se může stát, proč se to může stát, jak se to může stát, kde se to může stát, koho se bude týkat a jaká je pravděpodobnost daných negativních jevů. [3]

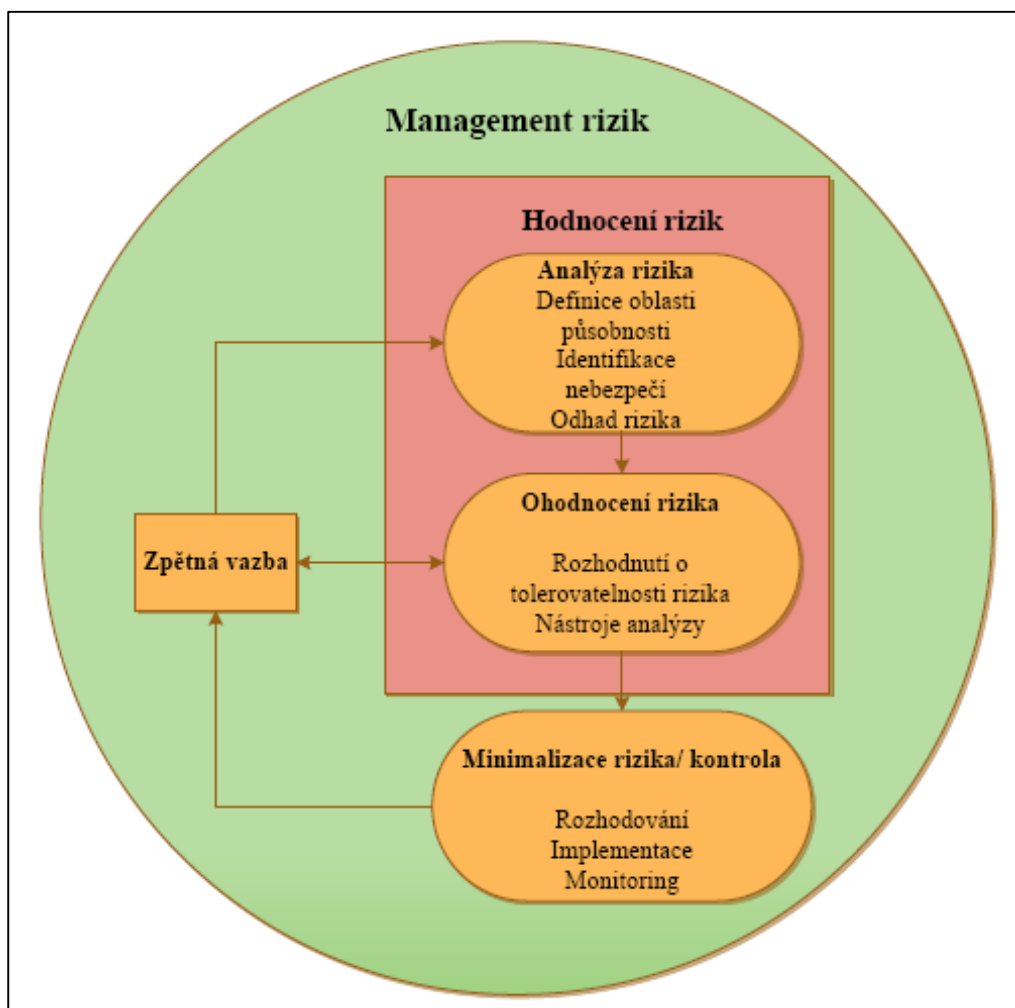
Uvedené fáze procesu analýzy budou v bakalářské práci použity v bodě 6 při použití metod analýzy rizik.

1.2 NÁSTROJE ANALÝZY RIZIK

Pro odhalování a pochopení rizik se používá analýza rizik. Analýza rizik nabízí doporučení pro zadavatele pro přesnější provádění rozhodnutí a doporučuje nejvhodnější a nákladově nejefektivnější strategii zvládnání rizik. Analýza rizik obsahuje odhalení zdrojů

rizik, jejich příznivých a nepříznivých následků a stanovení pravděpodobnosti možnosti, že se tyto následky přihodí.

Mohou být rovněž identifikovány faktory, které ovlivňují následky a jejich pravděpodobnosti. Rizika se analyzují spojením následků a jejich pravděpodobností. Ve většině případů se berou v úvahu už existující opatření. Metodologie rizik viz obrázek č. 2.



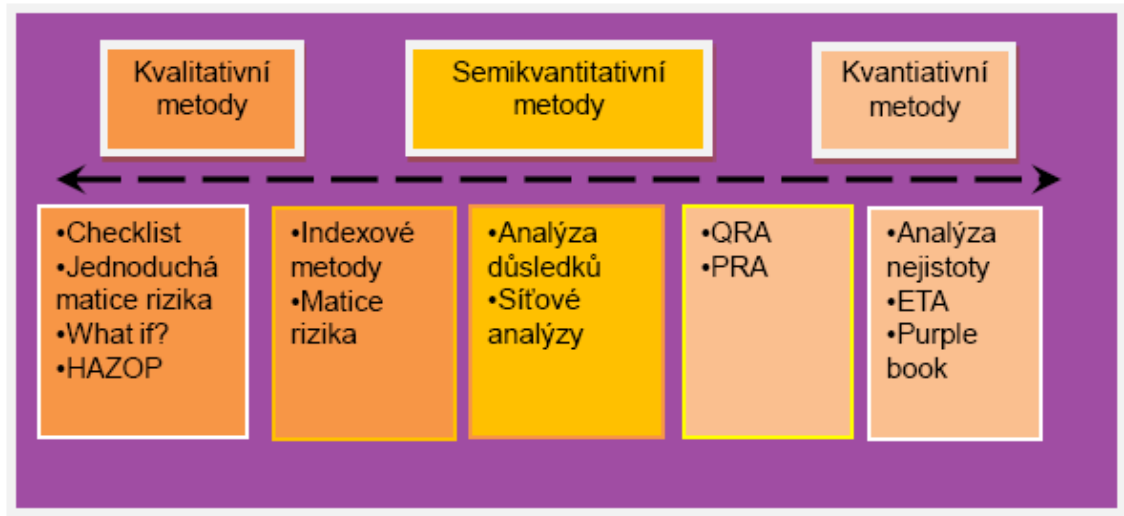
Obrázek č. 2.: Metodologie analýzy rizika [Zdroj 2].

Analýzu rizika je možné provést metodami:

- kvalitativními,
- semikvantitativními,
- kvantitativními.

V bakalářské práci budou použity kvalitativní metody analýzy rizik.

Metody a nástroje analýzy rizik a jejich rozdělení ilustruje obrázek č. 3.



Obrázek č. 3.: Metody a nástroje analýzy rizik [Zdroj 3].

Mezi nástroje analýzy rizik patří tyto metody:

WHAT IF (CO-KDYŽ)

Jednoduchá analytická technika používaná při rozhodování a řízení rizik. Její princip je postaven na hledání možných dopadů vybraných situací. What if analýzy se zpravidla účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslovuje možné **dopady** pomocí otázek “co se stane, když...”.

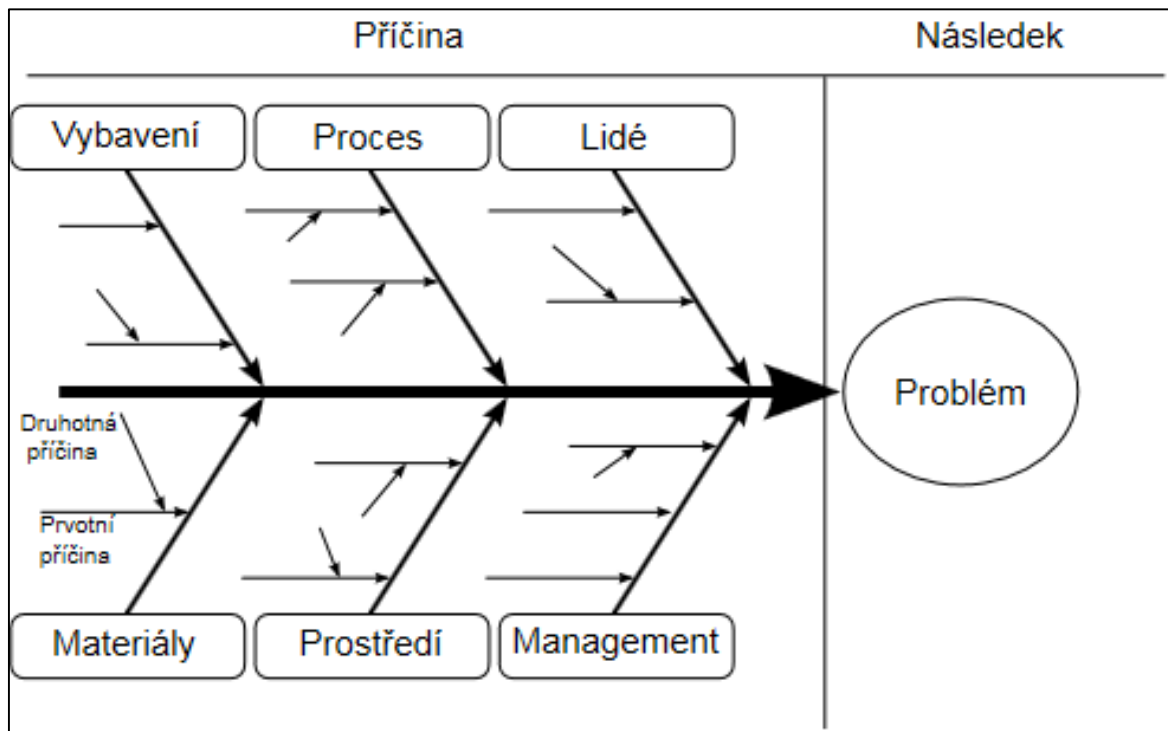
Co-když analýza není tak vnitřně strukturovaná jako některé jiné analytické techniky, jako například HAZOP (Hazard and Operability Study) nebo FMEA. Co-když analýza je na druhou stranu velmi flexibilní a může se přizpůsobit konkrétnímu účelu. Jejím cílem je identifikace problémů nebo nebezpečných stavů v procesu. [10]

ISHIKAWA DIAGRAM

Diagram příčin a následků, též Išikawův diagram (anglicky Ishikawa diagram) nebo též díky vzhledu Diagram rybí kosti (anglicky Fishbone diagram), který představil poprvé Kaoru Išikawa, řeší úlohu určení pravděpodobné příčiny problému. Je používán například při brainstormingu, během něhož jsou hledány všechny potenciální zdroje problému.

Při sestavování diagramu tvoří problém hlavu pomyslné rybí kosti a hlavní kosti vedoucí od páteře znamenají oblasti či kategorie, ve kterých se může problém nacházet. Vedlejší kosti pak znamenají konkrétní potenciální příčiny. Takto lze diagram vést ve více úrovních příčin a podpříčin, obvykle se však doporučuje použít nejvýše 2 úrovně. [1]

Išikawův diagram viz obrázek č. 4. je jedním ze sedmi základních nástrojů zlepšování kvality.



Obrázek č. 4.: Diagram příčin a následků [Zdroj 4].

Obrácený Išikawův diagram (reversed Ishikawa diagram) se nazývá Awakišův (Awakishi) diagram a slouží například k zachycení potřebných úkolů, které je třeba vykonat pro dosažení nějakého cíle. [9]

FAULT TREE ANALYSIS

V překladu Analýza stromu poruchových stavů, používá se obvykle zkratka FTA. Jedná se o analytickou techniku, která se používá pro vyhodnocení pravděpodobnosti selhání, respektive spolehlivosti složitých systémů.

Je uplatnitelná jako **preventivní metoda** a také jako metoda analýzy již existujícího problému (například havárie). Metoda FTA obvykle následuje po analýze FMEA a je určena pro složité systémy.

HAZOP (Hazard and Operability Study)

Analýza ohrožení a provozuschopnosti je jednou z nejjednodušších a nejrozšířenějších přístupů k identifikaci rizik. Metoda HAZOP je založena na hodnocení pravděpodobnosti ohrožení a z nich plynoucích rizik. Jejím hlavním cílem je identifikace scénářů potenciálního rizika - umožňuje tedy identifikovat nebezpečné stavy, které se mohou na zkoumaném zařízení vyskytnout.

Metoda hledá tzv. kritická místa a následně vyhodnocuje potenciální rizika a nebezpečné stavy. Jedná se o týmovou expertní multioborovou metodu, kdy členové týmu hledají scénáře na společném jednání například s využitím metody brainstormingu. Výsledky jsou formulovány v závěrečném doporučení, které směřuje ke zlepšení procesu nebo systému. [4]

Z uvedených metod budou v bakalářské práci použity metody What-If a Ishikawův diagram.

1.3 DÍLČÍ ZÁVĚR

Z kapitol této první části bude využit proces analýzy rizik, kdy je zapotřebí provést identifikace respondentů, získání informací, analýza informací, interpretace informací, verifikace informací.

Dále budou využity metody analýzy rizik What-If a Ishikawův diagram a s jejich pomocí budou odhaleny zdroje rizik, jejich příznivých a nepříznivých následků a stanovení pravděpodobnosti možností.

Budou stanoveny opatření a vysvětleny základní nejčastější chyby.

2 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Koncepce kvality, tak jak ji v současnosti vnímáme a známe, vychází z kořenů průmyslové revoluce. Dříve se zboží vyrábělo od začátku do konce jedinou nebo několika osobami. Existovaly funkce jako například řemeslník (1 osoba) nebo manufaktura (více osob). Ti svojí činností přirozeně přispívali k vylepšování produktu a jeho výrobou definovali „kritéria kvality“.

Naopak masová produkce, která záhy přišla, přinesla ohromné týmy pracovníků pracujících společně na specifickém stupni jednotlivých procesů výroby. Nastalo období, ve kterém jedna osoba není schopna obsáhnout produkt kompletně od počátku po jeho dokončení.

2.1 HISTORIE SYSTÉMŮ KVALITY

Na konci 19. století průkopníci, jako například Frederick Winslow Taylor a všeobecně známý Henry Ford, včas rozpoznali limity metod používaných v masové výrobě a její následné kolísání v kvalitě výstupů. Taylor, jako jeden z prvních, inicioval založení oddělení kvality, aby dohlíželo na kvalitu produktů a napravovalo chyby.

Naopak Ford zdůraznil standardizaci návrhu a standardy součástek k zajištění výroby ve standardním provedení (produktu). Management byl zodpovědný za kvalitu a prováděl inspekci (interní audity) produktů k „vychytání chyb“.

Aplikování statistických kontrol přinesly později produkční metody světové války. Systém řízení jakosti byl přímým důsledkem díla W. Edwards Deminga, statistika, po kterém je pojmenována Demingova cena pro kvalitu.

Deming, celým jménem William Edward Deming, byl americký statistik. Prorazil průkopnickou metodou statistického řízení kvality a to hlavně v Japonsku, kde svoji metodu rozvinul. Působil převážně v oblasti automobilového průmyslu.

Traduje se i následující pojetí vzniků nástrojů a metod kvality a systému jako takových. A nejen traduje. Za druhé světové války byla v rámci vyzbrojování Evropy produkce zbraní a jiného zboží určeného pro válečný trh velmi masová. Výroba nestíhala uspokojovat poptávku, kvantita dostávala přednost před kvalitou. Někteří odborníci a mezi

nimi i Deming se po vlněm přijetí svých inovačních metod v americkém válečném průmyslu dostal až do Japonska, kde metodu nejen rozvíjel, ale kterou Japonci vzali za svojí a nejen na jejím základě postavili poválečný průmysl do celosvětových rozměrů.

Pro úplnost informací o panu Demingovi je nutné uvést jeho definování 7 smrtelných chorob firem:

- 1) nedostatek vytrvalosti,
- 2) důraz na krátkodobé zisky,
- 3) hodnocení na základě výkonu, zásluh a každoroční hodnocení výkonu,
- 4) vrtkavost managementu,
- 5) řízení firmy jen na základě viditelných čísel,
- 6) nadměrné náklady na zdravotní péči,
- 7) nadměrné náklady na záruční opravy.

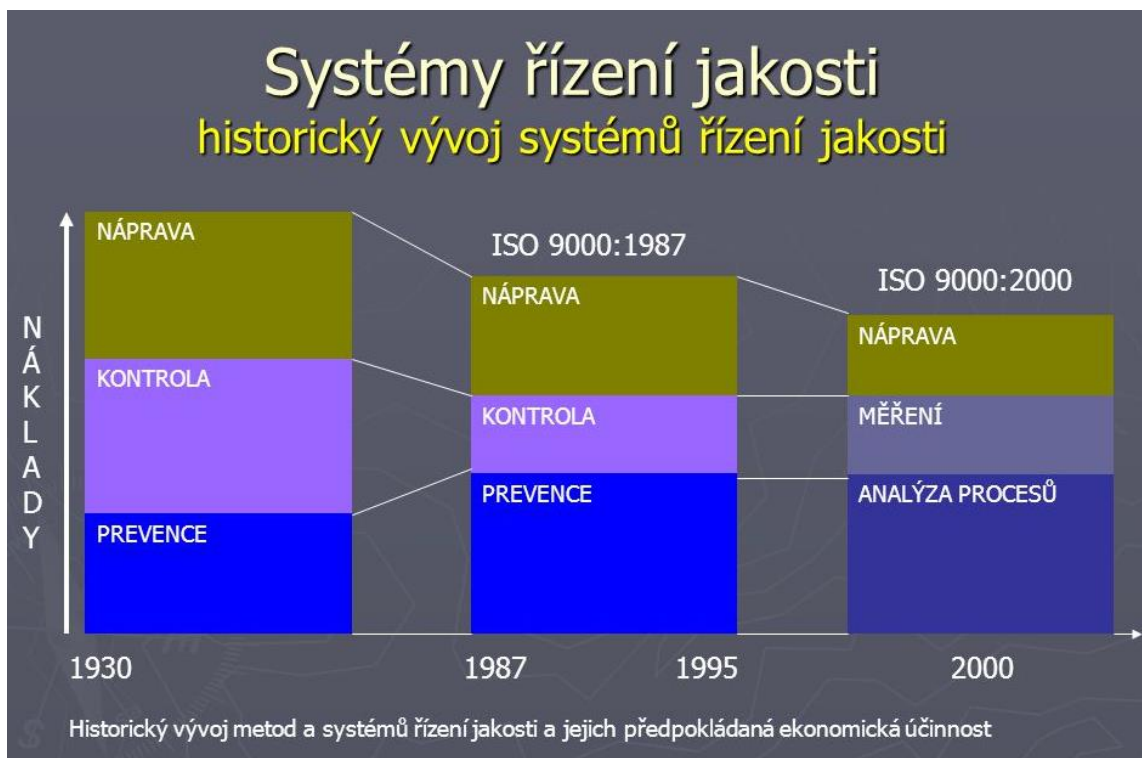
2.2 PRVNÍ SYSTÉMY

Kvalita, jako druh povolání, a manažerské procesy spojené s funkcemi kvality se zavedly během druhé poloviny 20. století. V následujících desetiletích do současnosti se postupně rozvíjí. A dá se říci, že jiná další povolání nezažila takový prudký vývoj a množství změn jako právě pozice managementu kvality.

Pozice managementu kvality rostla od jednoduché kontroly po navrhování, až dozrála k systémovému inženýrství. Vrchol dominantního postavení nabyla činnost kvality od druhé poloviny 20. století. Před 45 lety byla éra inženýringu kvality, před 25 lety se systémy rozvinuly a zaujaly širokou škálu působení v mnoha oborech. Tím se management kvality dostal mezi uznávané profese.

2.3 ORGANIZACE ISO A JEJÍ NORMY

Mezi časté omyly patří považovat zkratku ISO za zkratku z anglického jazyka. I když se jedná o zkratku organizace, která v angličtině nese název International Organization of Standardization, ve skutečnosti zkratka pochází z řečtiny, přesněji z řeckého slova „isos“, které znamená „stejný“ a to ve smyslu shodného pojmenování jednoho a toho samého slova bez jazykových rozdílů. [12]



Obrázek č. 5.: Systémy řízení jakosti - historický vývoj systémů [Zdroj 12]

2.3.1 MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO STANDARDIZACI (ISO)

ISO je zkratka pro mezinárodní organizaci pro normalizaci, která sídlí v Ženevě ve Švýcarsku a zabývá se vývojem a vydáváním mezinárodních standardů. Organizace je světovou federací národních normalizačních organizací. Vývoje systémů řízení jakosti, na které navazují normy ISO, jsou představeny na obrázku č. 5. a to ve smyslu nákladů na nápravu, kontrolu a prevenci. V současnosti se prevence přelévá do komplexní analýzy rizik.

2.3.2 ČINNOST ORGANIZACE ISO

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO, jak již bylo řečeno, se zabývá tvorbou, vývojem a vydáváním mezinárodních norem a jiných druhů dokumentů a to ve všech oblastech odvětví kromě jednoho a tím je elektrotechnika.

Mezi dokumenty, které organizace ISO vydává, patří:

- technické normy,
- technické zprávy,
- veřejně dostupné specifikace,
- dohody o technických trendech,

- dohody z pracovní konference průmyslu,
- pokyny ISO. [12]

Pro doplnění informace o této organizaci je třeba uvést, že vydáno již bylo přes 13 500 norem ISO, skoro 500 technických zpráv, 2 dohody z pracovní konference průmyslu, 9 veřejně dostupných specifikací, skoro 120 technických specifikací, 4 dohody o technických trendech a cca 40 pokynů ISO.

Organizace ISO se sestává z přes 200 technických komisí, více jak 500 subkomisí a přes 2000 pracovních skupin rozestých po celém světě. Na pracích všech jejich komisí, subkomisí a skupin se podílí její aktivní členové. Ti mají povinnost se zúčastnit všech zasedání, na kterých hlasují k prezentovaným dokumentům.

Z pohledu managementu kvality patří mezi nejvýznamnější normy ISO:

- ISO 9001 – SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY,
- ISO 14001 – SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU,
- ISO 26000 – SYSTÉM SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI,
- ISO 31000 – SYSTÉM RISK MANAGEMENTU,
- ISO 17799 – SYSTÉM ŘÍZENÍ ORGANIZACE (KVALITA, PROSTŘEDÍ, INFORMACE), BEZPEČNOSTI INFORMACE,
- ISO 16949 – TECHNICKÁ NORMA – SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU,
- ISO 13485 ZDRAVOTNICKÉ PROSTŘEDKY,
- ISO 10006 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY – SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTŮ,
- ISO 10004 – SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY – SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ – PRŮVODCE MONITOROVÁNÍM A MĚŘENÍM,
- ISO 20000 – SYSTÉM MANAGMENTU SLUŽEB ICT,
- ISO 21500 NORMA PRO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ,
- ISO 27000 – RODINA NOREM BEZPEČNOSTI INFORMACÍ,
- ISO 19439 – ARCHITEKTURA SYSTÉMŮ – STRUKTURA PODNIKOVÉHO MODELOVÁNÍ. [12]

2.3.3 ČLENOVÉ ORGANIZACE ISO A JEJICH POVINNOSTI

Počet členů mezinárodní organizace pro normalizaci je nyní 160. Ti se dále dělí na řádné členy (110), korespondenční členy (40) a na kandidáty na členství (10).

Členem mezinárodní organizace pro normalizaci může být národní normalizační organizace v každé zemi, která je členem. Zástupcem za Českou republiku je od roku 2009 Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, který sídlí v Praze. Používaná zkratka pro tento úřad je ÚNMZ.

Základní povinností každého člena je informovat o nových normalizačních aktivitách orgány a organizace ve své domovské zemi. Dále musí zajišťovat a předkládat za „svoji“ zemi stanoviska k předkládaným dokumentům a rovněž finančně podporovat činnost organizace ISO.

Členové organizace se mohou účastnit prací ve všech technických komisích a vykovávat hlasovací práva. Člen může být zvolen do orgánu ISO (Rada ISO) a mít zastoupení na tzv. Generálním zasedání ISO.

Třetí forma členství – kandidát na členství – je určena pro země s velmi malou ekonomikou. Výhodou takového členství je platba snížených poplatků za členství v ISO. [12]

2.3.4 NORMY ŘADY ISO 9000

Normy řady ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987 a byly nástupcem norem BS 5750 (britského standardu – British standard). Prvotní vizí organizace ISO bylo vždy po cca 3-4 letech provádět revizi normy a zahrnout do norem získanou praxi použití norem. Další revize ale neproběhla v roce 1990, ale až v roce 1994. Další revize již byly dle potřeby. V roce 1994 proběhla revize stávajících norem a až v roce 2000 vznikla nová ucelená řada ISO 9000, která sloučila standardy této řady (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003).

Normy řady 9000 se týkají přímo managementu kvality. Dnes je nejpoužívanější zástupce pro certifikaci norma ISO 9001. Dříve se používala také norma ISO 9002 a ISO 9003. Použití bylo následující: ISO 9001 se používalo pro certifikace společností, které vyráběly produkty a měly ve své činnosti zahrnuté požadavky normy pro návrh a vývoj. Normou ISO 9002 se certifikovaly společnosti, které nabízely službu nebo i produkty bez návrhu a vývoje. A nakonec norma ISO 9003 se používala pro certifikaci výstupní kontroly. Firma, která nechtěla certifikovat proces od A do Z, ale jen fázi Z, neboli výstup = konečný produkt, tak mohla ušetřit náklady na certifikaci. [12]

Tyto normy vydává již zmíněná organizace ISO. V současnosti se certifikuje jen dle ISO 9001 a společnosti úspěšnou certifikací prokazují zákazníkům schopnost výroby nebo distribuci produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy v souladu s očekáváním a potřebami zákazníků. [12]

Další revize v roce 2008 doplnila tento systém o normu ISO 9004, která pouze rozšiřuje již fungující systémy. Poslední revize normy ISO 9001 proběhla v roce 2015.

2.3.5 NORMA ISO 9001

V oblasti certifikace a zavádění systémů managementu kvality je jednou z nejznámějších, nejpoužívanějších a hlavně z nejvýznamnějších norem. Mezinárodní norma ISO 9001:2008 byla v ČR schválena Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN ISO 9001:2009.

Tato norma v sobě obsahuje návod na nastavení a rozvíjení systému managementu vnitřních procesů jakékoliv společnosti. Důležité je říci, že normy nejsou závazné, ale pouze doporučující a také obsahují soubor minimálních požadavků, které musí být v organizaci efektivně zavedeny a hlavně rozvíjeny tak, aby docházelo k neustálému zlepšování managementu kvality. V první řadě ale norma klade důraz na plnění zákonných povinností. [12]

Norma není specifická pro žádný druh produktů a dají se tedy uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. Některé obory postupně rozvíjely tuto normu, přepracovaly ji a pro specifickou oblast doplnily o tzv. odvětvové standardy. Nejrozšířenější „mutace“ normy je uplatněna v automobilovém průmyslu. Evropská norma VDA a americká QS. Pozadu nezůstal ani armádní sektor a vydal svůj navazující standard pod označením AQUAP.

2.3.6 NORMA ISO 14001

Norma **ISO 14001** se týká environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí a je určena výrobcům, dodavatelům a poskytovatelům služeb ve všech oborech podnikání. Environmentální management svými požadavky na nastavení systému snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti. Stejně jako norma ISO 9001 i norma ISO 14001 klade důraz na plnění zákonných povinností.

Pokud se společnost rozhodne věnovat svou pozornost dopadům na životní prostředí, musí splnit několik podmínek:

- stanovení environmentální politiky,
- definovat činnosti firmy, které mají dopad na životní prostředí,
- sledovat platné a vznikající zákonné i jiné požadavky týkající se životního prostředí a zakomponovat je do procesů firmy,
- stanovit dlouhodobé cíle environmentální politiky společnosti,
- vzdělávat zaměstnance v dané oblasti,
- sledovat a měřit dopady a přijímat preventivní opatření.

V bakalářské práci budou při hledání řešení opatření před riziky použity metody a nástroje normy ISO 9001.

2.4 SYSTÉMY QMS / EMS

Nyní se od norem ISO přesuneme zpět k systémům. Pro označení systému se používají zkratky QMS nebo EMS. Zkratka QMS se používá pro označení systému managementu kvality (ISO 9001) a v originále znamená Quality Management System a zkratka EMS pro systém environmentálního managementu (ISO 14001) v originále znamená Environmental Management System.

Stále více společností si v dnešní době uvědomují, že procesní řízení a kvalitní měření výkonnostních ukazatelů je nezbytné pro udržení kroku s konkurencí.

2.4.1 PROČ SE SYSTÉMY ZAVÁDÍ

Jedním z důvodů, proč společnosti systémy zavádějí, je potřeba efektivně nastavený systém, který je nezbytný pro udržení kroku s konkurencí a pro nejefektivnější splnění požadavků zákazníka. [7]

Systém řízení kvality (QMS) je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění v oblasti hlavní činnosti společnosti a plnění jejich strategických, provozních, ekonomických a dalších cílů. QMS spojuje různorodé vnitřní procesy ve společnosti a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. To vede k eliminaci chyb a přehmatů a snižuje náklady na nápravná opatření. QMS umožňuje ve

společnostech rozpoznávat, měřit a zlepšovat procesy tak, aby vedly ke zlepšení výkonu společnosti a jejímu neustálému zlepšování. [7]

2.4.2 PROČ SE SPOLEČNOSTI CERTIFIKUJÍ

Jednoznačným důvodem, proč se společnosti certifikují dle mezinárodně uznávaných standardů, jako je například již zmiňovaná norma ISO 9001, je zvýšení důvěryhodnosti a prestiže u zákazníků i předstihnutí konkurence. Je na místě znovu uvést, že se jedná o nepovinnou aktivitu.

Platnost certifikace je v případě normy ISO 9001 tři roky. Po tuto dobu je společnost vystavena tlaku certifikačních organizací, kdy jednou za rok probíhá ověřování prostřednictvím udržovacích auditů, zda certifikovaná společnost stále plní požadavky normy ISO 9001, kterých je cca více jak 200. Po 3 letech musí certifikovaná společnost, pokud chce v certifikaci pokračovat a předkládat zákazníkům stále platný certifikát, projít znovu certifikačním auditem. S certifikátem se tak pojí i nemalé finanční náklady.

Tabulka č. 1.: Počet celosvětových držitelů certifikátů ISO 9001 [Zdroj 12].

ROK	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
POČET	409,421	510,616	561,747	567,985	660,132	773,867	896,929	951,486
ROK	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
POČET	982,832	1,064,785	1,118,510	1,111,698	n/a	1,126,460	1,138,155	n/a

Certifikaci mohou využít jakékoliv společnosti zabývající se výrobou, distribucí nebo servisem. Jedná se o všechny organizace od nemocnice po poskytovatele internetového připojení. A každé odvětví pak v oblasti norem a certifikací disponuje i dalšími nadstandards. A také každé odvětví postupem času vytváří specializované normy s požadavky pro specifické odvětví, které většinou doplňuje a zpřísňuje základní normu ISO 9001. Například ve vojenství systém AQUAP, v automobilovém VDA a QS, v oblasti bezpečnosti práce OHSAS a v potravinářském HACCP.

Certifikace je na místě, pokud společnost požaduje potvrzení nezávislého orgánu o kvalitě zavedeného systému nebo certifikovaný systém požadují sami zákazníci.

Velkým neocenitelným přínosem certifikačního procesu je v neposlední řadě nezávislý pohled externího auditora, který nezávisle na certifikované společnosti zhodnotí

přínos zavedeného systému managementu kvality. Posouzení zástupců certifikační společnosti může napomoci procesu neustálého zlepšování.

Tabulka č. 2.: Top 10 zemí v počtu držených certifikátů ISO 9001

[Zdroj 12]

Pořadí	Země	Počet ks certifikátů
1	Čína	297,037
2	Itálie	138,892
3	Rusko	62,265
4	Španělsko	59,854
5	Japonsko	59,287
6	Německo	50,583
7	Spojené království	44,849
8	Indie	33,250
9	Spojené státy	25,101
10	Korea	24,778

2.4.3 NÁKLADY NA CERTIFIKACI DLE NOREM ISO

Náklady na certifikaci systémů managementu kvality dle norem ISO jsou specifické pro každou společnost zvlášť, záleží na velikosti společnosti, počtu pracovníků. Každý tento faktor následně ovlivňuje výslednou cenu za certifikaci.

Výčet nejvlivnějších faktorů:

- počet zaměstnanců společnosti,
- počet poboček, ve kterých je systém uplatněn nebo žádán, aby byl certifikován,
- počet činností společnosti,
- počet společností, ve kterých je systém aplikován a certifikován.

2.4.4 KDO MŮŽE SYSTÉM NASTAVIT A KDO CERTIFIKOVAT

Systém managementu kvality nebo environmentální systém může do společnosti zavést vyškolený zaměstnanec, nebo minimálně s dostatečnou zkušeností. Systémy může zavést i externí poradce, ale tady se zvyšují náklady. Případně lze tyto dvě možnosti kombinovat.

Aby mohl systém být nastaven interním zaměstnancem, musí být dostatečně seznámen s vnitřním chodem společnosti a znát nastavené procesy a postupy, aby mohl

objektivně posoudit požadavky normy ISO 9001 a dokázal řešení na případné menší či větší nesrovnalosti aplikovat do interních procesů společnosti. Předpokladem pro objektivnost je nezávislost pracovníka na auditovaných a aplikovaných procesech.

Certifikaci systému naopak může provádět jen autorizovaná společnost, fyzická osoba, která má oprávnění od národního orgánu. V případě ČR je to ČIA (Český institut pro akreditaci) což je národní akreditační orgán založený Českou republikou a notifikovaný Evropskou komisí.

V souladu s požadavky mezinárodních norem a dokumentů ČIA provádí mimo jiné nestranné, objektivní a nezávislé posouzení způsobilosti (akreditaci) orgánů provádějící certifikaci systémů kvality: environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, managementu bezpečnosti informací, systémů managementu bezpečnosti potravin a trvale udržitelného hospodaření v lesích.

Kvalita a profesní i odborná úroveň certifikačních společností je velmi různorodá od čehož se následně odvíjí celková kvalita provedeného auditu (přínos pro danou společnost) a schopnost uznat kvalitu certifikace partnery či zákazníky, zejména těmi zahraničními (odběratelé, apod.).

Proto je na místě opatrnost při výběru certifikační společnosti zejména ve vztahu ke kladení požadavků na kvalitu certifikátu (např. má-li společnost zahraniční zákazníky nebo partnery, kteří vyžadují certifikaci renomovanou mezinárodní certifikační společností, apod.).

Velmi důležité je také vize do budoucna, kam hodlá společnost směřovat a tudíž, jaké budou kladeny požadavky na kvalitu a renomé certifikátu v budoucnu.

3 OBECNÁ RIZIKA PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMŮ MANAGEMENTU KVALITY

Zavádění systému je provázeno různými riziky, která zavádění zpomalují a prodražují. Jedním z nejvíce diskutabilních je riziko nepochopení managementu a nepochopení zaměstnanců, co se od nich očekává. Ti první se obávají přílišných prvotních nákladů, ti druzí vidiny velkého administrativního zatížení.

3.1 VÝHODY A NEVÝHODY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMŮ MANAGEMENTU KVALITY, CERTIFIKACE

Globální přijetí ISO 9001 je způsobeno řadou faktorů. Většina významných odběratelů vyžaduje, aby jejich dodavatelé měli úroveň nastaveného systému managementu kvality potvrzenou nezávislou certifikační společností, která provede ověření, na kolik jsou požadavky norem v praxi uplatněny a dodrženy.

Kromě toho mnoho studií ukázalo na znatelné finanční benefity plynoucí z držení certifikátu 9001. Roku 2011 britská certifikační agentura (British Assessment Bureau) ukázala, že 44% jejich klientů získalo novou zakázku, stejně tak další společnosti poskytující certifikát zaznamenaly značné nárůsty obchodů jejich klientů, oproti necertifikovaným společnostem.

Tabulka č. 3.: Výhody a nevýhody zavádění systému managementu kvality a jeho certifikace [Zdroj 11].

PROCES	VÝHODY	NEVÝHODY
ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU	Zprůhlednění a zefektivnění procesů	Vyšší počáteční náklady
	Nové nástroje na kontrolu procesů	Pokud není firma rozvinuta, nové procesy (například monitoring a měření)
	Zvýšení informovanosti o vnitřních procesech u zaměstnanců	Nepochopení managementu
ISO	Možnost zúčastnit se výběrového řízení státních orgánů	Finanční náklady
	Zvýšení konkurenceschopnosti	Administrativní zátěž
	Zvýšení prestiže a důvěryhodnosti u zákazníků	

4 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A METODY PRO JEJÍ ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření ke snížení rizik na základě provedených analýz. Východiskem bylo soustředění odpovídajících informačních zdrojů, provedení jejich rešerše, popis zavádění systému managementu kvality a identifikování rizik.

Rešerše jako osvědčená metoda pro vyhledávání informací o dané problematice, s tím, že tato metoda umožňuje na základě konkrétního požadavku získat soupis vyhledaných informací. Této metody bylo použito při vyhledávání informací o rizicích při zavádění systémů kvality a souvisejících zákonných předpisech. Výstupy z této metody jsou použity jak v praktické části práce, tak v teoretické části.

Metoda popisu byla využita v práci v teoretické i praktické části k seznámení s teoretickými východisky a k objasnění problematiky managementu kvality ve zvolené společnosti.

Abstrakce, jako metody pro získání představy o podstatných vlastnostech a vztazích, je de facto aplikována napříč celou touto prací.

Dedukce jako metoda pro odvozování, přičemž touto metodou je zpracována analýza rizik při zavádění systémů managementu kvality. Je popsán současný stav problematiky zavádění systému managementu kvality, jsou identifikována rizika a u vybraných rizik je vypracována jejich analýza s využitím odpovídajících metod.

Syntéza, kdy tato metoda umožňuje spojování dvou či více faktů do jednoho celku, byla přínosem pro tuto práci, hlavně v její praktické části.

V bakalářské práci je popsán stav problematiky zavádění systému managementu kvality, jsou identifikována rizika a vypracovány analýzy rizik s využitím dvou metod. Pro analýzu rizik byla využita metoda WHAT IF v praktické části bakalářské práce ke zjištění co se stane, když nebudou přehledně na-stavena jasná pravidla, co se stane, když nebudou postupy sjednoceny a co se stane, když nezíská společnost certifikát ISO. Pro zjištění důsledků nepochopení ISO požadavků a přínosu pro společnost v praktické části práce byla použita metoda-přístup ISHIKAWŮV DIAGRAM.

Dále je použit nástroj interního auditu pro ověření, zda systém splňuje očekávání majitelů, požadavky managementu, normy a interních procesů a procedur.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

V praktické části je popsáno zavádění systémů managementu kvality ve společnosti Geis CZ. Zavedení systému managementu kvality bylo spuštěno v roce 2011 a v roce 2013 proběhla certifikace systému. Již od počátku společnost úspěšně integrovala systém neustálého zlepšování kvality služeb a procesů.

Ještě před pár lety byly systémy managementu kvality podobných firem, fungujících v rámci ČR, teprve na počátku budování důvěry u zákazníků. Společnosti začaly pomalu, ale jistě, od těch mezinárodních kopírovat některé standardy systémů managementu kvality. Mezi tyto standardy patřila i „povinná“ certifikace dle norem ISO, nejčastěji dle ISO 9001. Společnosti byly nucené spolupracovat se zákazníky, kteří tyto certifikace požadovali. V těchto počátcích se jednalo převážně o společnosti v automobilovém průmyslu.

Jak už bylo řečeno, mezinárodní společnosti byly v podstatě povinně certifikované, aby obstály v požadavcích zákazníků. Tato povinnost přinášela i řadu výhod. Jednou z nich je standardizace procesů a jejich zefektivnění.

Zavádění systémů přináší rovněž i některé nevýhody, na které se tato bakalářská práce zaměřuje. Velkou nevýhodou je nesprávné narovnání procesů, následné špatné efektivitu nastavených procesů, nastavení dokumentace managementu kvality a také způsobu vnímání požadavků norem v dané společnosti.

5.1 ROZHODNUTÍ A DŮVODY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU S CÍLEM CERTIFIKACE DLE NORMY ISO 9001

Rozhodnutí o zavedení systému managementu kvality a jeho následné certifikace bylo v případě společnosti Geis CZ rozhodnuto v mateřské společnosti Geis Industrie-Service GmbH sídlící v Německu.

Skupina Geis v České republice je součástí této celosvětové logistické skupiny Geis Group se sídlem v německém Bad Neustadtu. Na českém trhu působí od roku 1991 a patří zde mezi přední poskytovatele komplexních přepravních a logistických služeb ve vysoké kvalitě.

Každá z firem skupiny se zaměřuje na specializovaný segment – balíkovou logistiku (Geis Parcel CZ s.r.o.), systémové přepravy paletových a kusových zásilek, celovozové přepravy, logistiku (Geis CZ s.r.o.), letecké a námořní přepravy (Geis CZ Air + Sea s.r.o.).

Využitím synergií ve skupině, ale i napojením na vlastní mezinárodní síť, však dokáže za udržení nejvyšší kvality poskytnout veškeré služby „z jedné ruky“, od jednoduchých přepravních řešení až po speciální logistické projekty. [8]

V bakalářské práci je popsáno zavádění systému managementu kvality ve společnosti Geis CZ s.r.o. Plán na zavedení systému managementu kvality byl stanoven v roce 2011 s cílem do dvou let zavedený systém certifikovat.

5.2 PLÁN ZAVEDENÍ SYSTÉMU

V roce 2011 se na poradě vedení společnosti rozhodlo zavést systém managementu kvality. Na základě tohoto rozhodnutí byl sestaven plán zavedení systému managementu kvality, který byl zahrnut v budgetu na rok 2011. V plánu byly zadány položky potřebných kroků k zavedení systému.

Tabulka č. 4.: Roční plán nákladů oddělení kvality [Zdroj 11].

PČ	OBLAST	POLOŽKA	ČÁSTKA
1	Externí audit	Certifikační audit ISO 9001 Geis CZ	59 371 Kč
2	Externí audit	Poplatek za vystavení a registraci certifikátů Geis CZ	6 000 Kč
3	Externí audit	Certifikační audit ISO 9001 Geis Parcel CZ	38 279 Kč
4	Externí audit	Poplatek za vystavení a registraci certifikátů Geis Parcel CZ	6 000 Kč
5	Poradenství ISO/EMS	MBK Consulting - audity oddělení kvality/vedení + školení auditorů	50 000 Kč
6	Školení	Školení manažerů kvality	25 000 Kč
7	Odměny interní auditorů	Roční odměny 7 auditorů za provedené interní audity (5 000,- na jednoho auditora)	35 000 Kč
CELKEM			219 650 Kč

Následně vedení společnosti ustanovila Radu kvality. Jejím hlavním úkolem byla koordinace úkolů a metodické vedení odpovědných vedoucích pracovníků. Členy Rady kvality byli manažeři kvality a jednatel společnosti. Na počátku, v intervalu jednou za měsíc, se Rada kvality scházela k řešení koordinace kroků potřebných k nastavení systému managementu kvality a její následné certifikace. Následně po nastavení a usednutí systému bylo rozhodnuto interval změnit na jednou za 2 měsíce.

V příštím roce je počítáno s intervalem jednou za kvartál a fungování Rady kvality jako dozorového orgánu v rámci udržování a zlepšování zavedeného systému managementu kvality.

Na Radě kvality byly provedeny analýzy popsané v kapitole 6. Na základě i těchto analýz byly provedeny úpravy budgetu a cílů kvality.

Co se týče zahrnutí přípravy na certifikaci a potřebných kroků do cílů kvality, bylo hlavním cílem nasazení elektronického systému řízení dokumentace kvality.

Tabulka č. 5.: Cíle kvality – vyjmutá část pro nastavení systému managementu kvality [Zdroj 11].

Rok	Definice cíle	Ob- last	QMS/EMS	Úkoly cíle
2011	Nasazením G-pointu snížení spotřeby kancelářského papíru a tonerů.	ISO	QMS/EMS	1) Nasazení G-pointu (systému dokumentace integrovaného systému) včetně elektronických evidencí dodavatelů (včetně hodnocení), stroje a zařízení, měřidla, reporty z auditů, seznámení s dokumentací integrovaného systému, statistik. 2) Průběžné školení pracovníků na obsluhu G-pointu
2011	Snížení spotřeby papíru o 1/3 v návaznosti na realizaci projektu G-CARGO	ISO	EMS	1) Souhrn požadavků na systém z pohledu realizace produktu paletová přeprava včetně nastavení procesu snižování počtu vytištěných dokumentů T: 31. 12. 2011 2) Nasazení nového softwaru T: 31. 6. 2012
2011	Realizace interních auditů integrovaného systému	ISO	QMS/EMS	1) Sestavení a schválení týmu interních auditorů T: 31. 1. 2011 2) Sestavení a schválení harmonogramu interních auditů T: 31. 1. 2011 3) Školení interních auditorů T: 28. 2. 2011 4) Aktualizace dotazníku/reportu interního auditu 5) Nastavení sledování a záznamu neshod z interního auditu do G-pointu T: 31. 1. 2011 6) Realizace interních auditů T:31. 12. 2011 7) Vyhodnocení výsledků interních auditů a prezentace na poradě ředitelů poboček T: 31. 12. 2011

5.3 ČÁSTI DOKUMENTACE MANAGEMENTU KVALITY

Jednou z potřeb a výsledkem analýzy rizik jako nejdůležitější byla zajistit všem uživatelům maximální přehlednost, přístupnost, aktuálnost a jednoduchost v evidencích těchto záznamů.

Proto byly dokumentace v programu Sharepoint a její knihovny rozdělena na tyto části:

- **Dokumentace kvality** – včetně procedur, postupů a příloh,

- **Zprávy z interních auditů** – včetně správy vystavených zjištění (neshod, odchylek a doporučení),
- **Evidence stroje a zařízení** – včetně skenů revizních zpráv, termínu technických kontrol a automatických upozorňovacích zpráv v případech vypršení provedené revize a servisu,
- **Měřidla** – včetně příloh skenů provedených ověření měřidel a automatických upozorňovacích zpráv v případech vypršení provedené revize a servisu,
- **Zpráv z porad** – včetně přehledů výsledků porad za jednotlivé pobočky a přístupu managementu do těchto výsledků pro provádění metodického dohledu,
- **Evidenci EMS** – včetně složek s programy EMS, environmentálními aspekty.

5.4 ÚKOLY K CERTIFIKACI SYSTÉMU

Po sestavení cílů kvality bylo nutné provést rozepsání jednotlivých cílů kvality do úkolů pro jednotlivé členy Rady kvality. V tabulce č. 6. je nastavena realizace úkolů v možných reálných termínech při zachování kvality jejich plnění.

Tabulka č. 6.: Úkoly rady kvality – realizační plán 2011/2012 [Zdroj 11].

č.	Úkol - činnost	Plánovaný termín
1	Sjednocení číslování a označení procedur	31. 8. 2011
2	Návrh činnosti manažerů kvality s jednatelem – Rada kvality	7. 9. 2011
3	Aktualizace - přehodnocení kontrolního dotazníku interního auditu	8. 9. 2011
4	Návrh termínů Rady kvality na rok 2011	8. 9. 2011
5	Analýza výsledků II. kola interních auditů	15. 9. 2011
6	Vyhodnocení výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků	15. 9. 2011
7	Prezentace výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků	30. 9. 2011
8	Školení řidičů 16, 19, 26. 9. 2011	30. 9. 2011
9	Analýza výsledků III. kola interních auditů	31. 10. 2011
10	Aktualizace - přehodnocení kontrolního dotazníku interních auditů	30. 11. 2011
11	Konzultace v oblasti EMS	30. 11. 2011
12	Úprava obsahu G-pointu	30. 11. 2011
13	Vyhodnocení environmentálních aspektů	15. 1. 2012
14	Návrh programů EMS	15. 1. 2012
15	Návrh cílů IS ISO na rok 2012	15. 1. 2012
16	Přezkoumání systému integrovaného systému ISO včetně zprávy o přezkoumání (podklady na externí audit)	31. 1. 2012
17	Příprava realizace externího auditu	31. 1. 2012
18	Příprava realizačního plánu 2012/2013, včetně termínů Rady kvality	31. 3. 2012

V první fázi přípravy byla dokumentace systému kvality nastavena ve standardních

Microsoft Office dokumentech a uložena ve složkách na centrálním serveru společnosti. Bylo ale velmi složité zajistit adekvátní přístup do jednotlivých složek pracovníky dle jejich pracovního zařazení. Snahou bylo zabránit tomu, aby každý uživatel nemohl vidět vše i z důvodu jeho přehlcení, aby vždy viděl jen „své“ dokumenty, dle kterých se má řídit. Další kapitolou byly dokumenty, které sice smí pracovník vidět, ale nesmí mít možnost je aktualizovat. Bylo tedy nutné dokumenty zabezpečit tak, aby nedocházelo k nežádoucím aktualizacím uložených procedur, postupů, formulářů a záznamů.

Dle dohody s IT oddělením byl částečně ošetřen přístup jednotlivých uživatelů, ale toto zajištění nebylo dostatečné. Vznikla tak potřeba najít jednodušší, ale hlavně efektivnější nástroj na řízení celé QMS a EMS dokumentace.

Na Radě kvality bylo na podzim roku 2012 rozhodnuto o realizaci projektu Elektronické dokumentace. Důvodem bylo usnadnění práce uživatelů s dokumentací systému managementu kvality. Byli osloveni dva dodavatelé systémů, z nich nakonec nebyl nikdo vybrán.

Pracovní název systému řízení dokumentace G-point následně zůstal. V programu Sharepoint, ve kterém je G-point vytvořen, byly nastaveny knihovny jednotlivých částí dokumentace, které umožňovaly jejich efektivní správu.

Na základě dlouhodobých zkušeností společnosti bylo rozhodnuto opustit model uložení dokumentace systému managementu kvality ve složkách centrálního serveru a využít programu Sharepoint pro snadnější, efektivnější a rychlejší orientaci uživatelů při hledání aktuální dokumentace k dané hledané činnosti společnosti.

Popis v kapitole č. 7. je doporučeným návodem, jak rozdělit dokumentaci a tím naplnit požadavky normy ISO na zavedený systém managementu kvality.

Činnosti dotknuté normou byly popsány v procedurách kvality a z nich vyplývající záznamy byly nastaveny jako součást katalogu záznamů a formulářů.

6 ANALÝZA RIZIK

Pro analýzu rizik zavádění systémů managementu kvality byly v této bakalářské práci použity metody 1 WHAT-IF (Co se stane, když) a metody 2 ISHIKAWŮV DIAGRAM (rybí kost – diagram příčin a následků).

6.1 ANALÝZA RIZIKA DLE METODY 1

V případě použití metody Co- Když analýzy bylo na poradě Rady kvality dohodnuto složení týmu, který se dané analýzy bude účastnit. Členové týmu rady navrhli za každou oblast odborníka z řad pracovníků společnosti.

Složení týmu bylo následující:

1. jednatel společnosti,
2. manažer kvality,
3. vedoucí oddělení škod a reklamací,
4. vedoucí zákaznického centra,
5. provozní ředitel,
6. obchodní ředitel

Analýza metoda obsahuje:

- definování oblasti zájmu,
- definování cílových zájmů problému (finanční rizika, environmentální problémy, bezpečnost při práci.
- generování otázek (když),
- generování odpovědí (co se stane),
- generování opatření na situace (rozhodnutí, opatření).

Tabulka č. 7.: Výsledek provedené analýzy Co-Když (What-If) [Zdroj 11].

Oblast zájmu	Cílový zájem	Otázka	Odpověď	Opatření
Zavedení přehledného systému managementu kvality	Nastavení jasných prokazatelných pravidel postupů pro jednotlivé procesy.	Co se stane, když nebudou přehledně nastavena jasná pravidla?	Nepřehlednost pro uživatele, nejasné podmínky postupů způsobí: zpoždění přepravy zásilek Zvýšení nákladů na přepravu zásilek. Nesjednocení postupů jednotlivých pracovníků.	Sestavit tým na aktualizaci procedur. Vytvořit elektronickou dokumentaci. Sestavit tým na školení pracovníků a provádět toto školení. Pravidelně pracovníky přezkušovat z pochopení postupů. Provádět interní audity a včas odhalit neshody – preventivní opatření.
	Sjednocení postupů na jednotlivých pracovištích.	Co se stane, když nebudou postupy sjednoceny?	Neefektivita pracovníků – každý dělá stejnou práci jinak.	Sestavit tým na školení pracovníků a provádět toto školení
Certifikace systému managementu kvality	Certifikát kvality	Co se stane, když nezískáme certifikát?	Přijdeme o zakázky zákazníků, kteří mají požadavek na spolupráci jen s certifikovanými společnostmi.	Po zavedení systému získat certifikát. Certifikát udržet při opakovaných udržovacích auditech Následně i certifikát výjimečnosti od dané certifikační společnosti.

Výsledkem analýzy vznikla potřeba vytvořit elektronický systém dokumentace managementu kvality, vytvořit procedury a postupy, vytvořit tým odborníků z řad klíčových pracovníků, kteří budou pravidelně školeni. Tito pracovníci budou následně školit ostatní podřízené pracovníky. Dále provádět interní audity včas v rámci prevence, odhalovat odchylky od nastavených postupů. Pravidelně přezkoumávat pochopení nastavených pravidel pracovníky a tím zajistit jejich potřebu znalostí postupů a procesů.

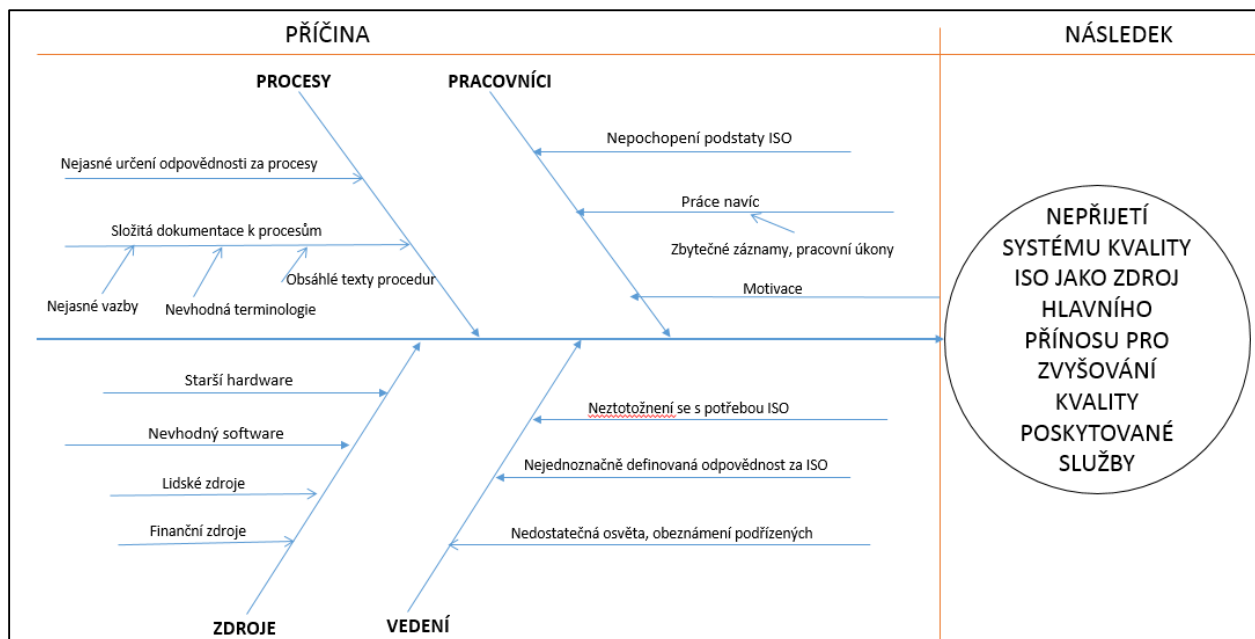
Nejzávažnějším zjištěným rizikem je nepřehlednost pro uživatele a nejasné podmínky postupů.

6.2 ANALÝZA RIZIKA DLE METODY 2

Pro použití metody Ishikawův diagram bylo na poradě Rady Kvality v jeho standardním složení týmu sestaven diagram příčin a následků, který byl následně konzultován s provozními řediteli.

Složení týmu bylo následující:

1. jednatel společnosti,
2. manažer kvality,
3. vedoucí oddělení škod a reklamací.



Obrázek č. 6.: Výsledek analýzy pomocí Ishikawa diagramu [Zdroj 11].

Při analýze se řešil následek zavádění systému managementu kvality a to nepochopení ISO požadavků a přínosu pro společnost. Nejkritičtější částí analýzy byla určena oblast pracovníků a managementu. Oblast procesů a vybavení se nejeví tak kriticky a je dostatečně nastavena eliminace případných problémů.

Příčina u části pracovníci a management, je natolik specifická a nelze ji jednoduše korigovat a tím eliminovat s tím spojená rizika.

Výsledkem je potřeba vzniku efektivního prostředí pro řízenou dokumentaci a tím podpoření zapojených pracovníků do procesu trvalého zlepšování systému managementu kvality.

6.3 AUDIT SYSTÉMU – INTERNÍ A EXTERNÍ AUDIT

Příprava k externímu auditu byla dle rozpisu úkolů nastavená dostatečně dlouho dopředu tak, aby mohla proběhnout tři kola interních auditů. Na Radě kvality byl dohodnut postup pro provádění interních auditů a sestaven dotazník i report v jednom pro záznam průběhu celého auditu.

6.3.1 INTERNÍ AUDIT

V popisované společnosti jsou prováděny interní audity přednostně vlastními vyškolenými interními auditory. V případě potřeby stanoví manažer kvality požadavek na provedení interního auditu externím kvalifikovaným auditorem, který se po vzájemné dohodě řídí pokyny manažera kvality.

Interní audity, prováděné na základě požadavku odběratele jeho kvalifikovaným personálem nebo nezávislou třetí stranou, se řídí předpisy a pokyny. Tyto předpisy a pokyny jsou vymezeny ve smlouvě, kterou podepisuje manažer kvality.

Do interních auditů patří také tzv. TOP audity zaměřené na neustálé zlepšování procesů s hlavním zaměřením na témata: kvality, bezpečnosti a produktivity. Nástroji k dosažení těchto cílů jsou např. 5S, 6sigma, PDCA, Kaizen, atd.

Auditoři a vedoucí auditoři jsou vybíráni manažerem kvality z pracovníků odborných oddělení a poboček, kteří splňují základní kritéria.

Tabulka č. 8.: Požadavky na interní a vedoucí auditory [Zdroj 11].

INTERNÍ AUDITOR	VEDOUcí AUDITOR
<ul style="list-style-type: none"> - ukončené středoškolské vzdělání (doporučeno); - min. 1,5 roku odborné praxe ve firmě při činnostech, které ovlivňují kvalitu; - je schopen objektivně posoudit zjištěné skutečnosti a neshody s dokumentací; - absolvoval interní nebo externí školení interních auditorů dle příslušných norem; 	<p><i>platí veškeré požadavky pro interní auditory a navíc:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - jako interní auditor absolvoval nejméně 5 interních auditů za posledních 12 měsíců; - je schopen organizovat a koordinovat interní audit; - je schopný komunikovat s ostatními auditory;

Výběr interních auditorů provádí manažer kvality a schvaluje jednatel společnosti. Jmenováním se definují odpovědnosti interního auditora.

Školení auditorů a vedoucích auditorů je obnovováno nejpozději po 3 letech nebo při změnách obsahu norem ISO. Školení organizuje manažer kvality. Hodnocení auditorů provádí rovněž manažer kvality společně s jednatelem společnosti při ročním přezkoumání integrovaného systému ISO u bodu hodnocení interních auditů a analýzou nejčastějších neshod.

Plánování interních auditů a roční harmonogram interních auditů sestavuje manažer kvality k 31. 12. na následující rok. Jsou v něm stanovené plánované prověřované prvky/oblasti. Interní audity jsou každý rok plánované tak, aby byly prověřené všechny prvky (procesy) integrovaného systému ISO. Současně musí být prověřeny všechny organizační jednotky, které plní svoje úkoly v integrovaném systému ISO, tedy centrální oddělení jako obchod, marketing, zákaznické centrum a oddělení škoda a reklamací.

Zpracovaný harmonogram interních auditů schvaluje jednatel společnosti. Schválený harmonogram interních auditů je závazný pro všechny pracovníky společnosti a je součástí řízené dokumentace integrovaného systému ISO.

Interní audity jsou jednak neohlášené (není dáno konkrétní datum auditu) nebo hlášené (s konkrétním datem auditu) dle požadavku provozních ředitelů.

Provedení neplánovaných auditů integrovaného systému ISO nařizuje jednatel společnosti svým příkazem, který zpracovává manažer kvality. Podnětem pro neplánované audity jsou hrubé nebo opakované neshody negativně ovlivňující funkci integrovaného systému ISO v rámci systému řízení a organizace společnosti nebo kvality projekčních prací

a služeb včetně nabízených prací, služeb či reklamační případy. Neplánované audity mají přednost před plánovanými audity.

V rámci přípravy na interní audit si vedoucí auditor dohodne přesný termín programu interního auditu se členy auditorského týmu. Při zahájení interního auditu vedoucí auditor konzultuje přesný program se zúčastněnými osobami auditu a s vedoucím prověřovaného oddělení nebo pobočky. Pro účelné vedení interního auditu je zpracován dotazník interního auditu. Dotazníky jsou zpracovány pro ověření všech procesů paletové a balíkové přepravy a dále pro oddělení nebo logistické projekty. Dotazníky obsahují ověřovací požadavky pro zjištění současného stavu prověřovaného procesu nebo činností a jejich souladu s příslušnou dokumentací. Do dotazníku si auditoři zaznamenávají zjištěné skutečnosti a následně dotazník slouží pro zpracování zprávy z interního auditu. Aktuálnost dotazníku je pravidelně prověřována na Radě kvality nebo mimořádně na setkáních garantů za realizaci produktů.

Vedoucí auditor je povinen audit připravit tak, aby jeho průběh byl účinný a hospodárný.

Při provádění interních auditů se nejprve zahájí audit úvodním rozhovorem, kterého se zúčastní vedoucí pracovníci prověřované oblasti a auditorský tým.

V úvodním rozhovoru je:

- blíže rozvedený cíl a důvod auditu,
- podán stručný přehled o jejím provedení,
- vzájemně schvalován časový rozvrh auditu,
- určený termín závěrečného pohovoru.

Při provádění auditu auditoři zjišťují objektivní skutečnosti pokládáním otázek, zkoumáním dokumentů a dokladů, pozorováním činností. Zjištěné poznatky si jasně zapisují do dotazníku interního auditu. V případě neshody nafotí důkaz do systému. Všechny zjištěné poznatky a neshody musí být identifikovány a prokazatelné.


Podle okamžitého průběhu auditu může vedoucí auditor korigovat rozvrh auditu, případně zadávat dílčí úkoly auditorům.

Před závěrečným pohovorem svolá vedoucí auditor jednání auditorského týmu, kde se identifikují a formulují neshody. Audit je ukončen závěrečným pohovorem, na kterém

vedoucí auditor seznámí vedoucí pracovníky prověřovaných oblastí se zjištěnými poznatky a neshodami.

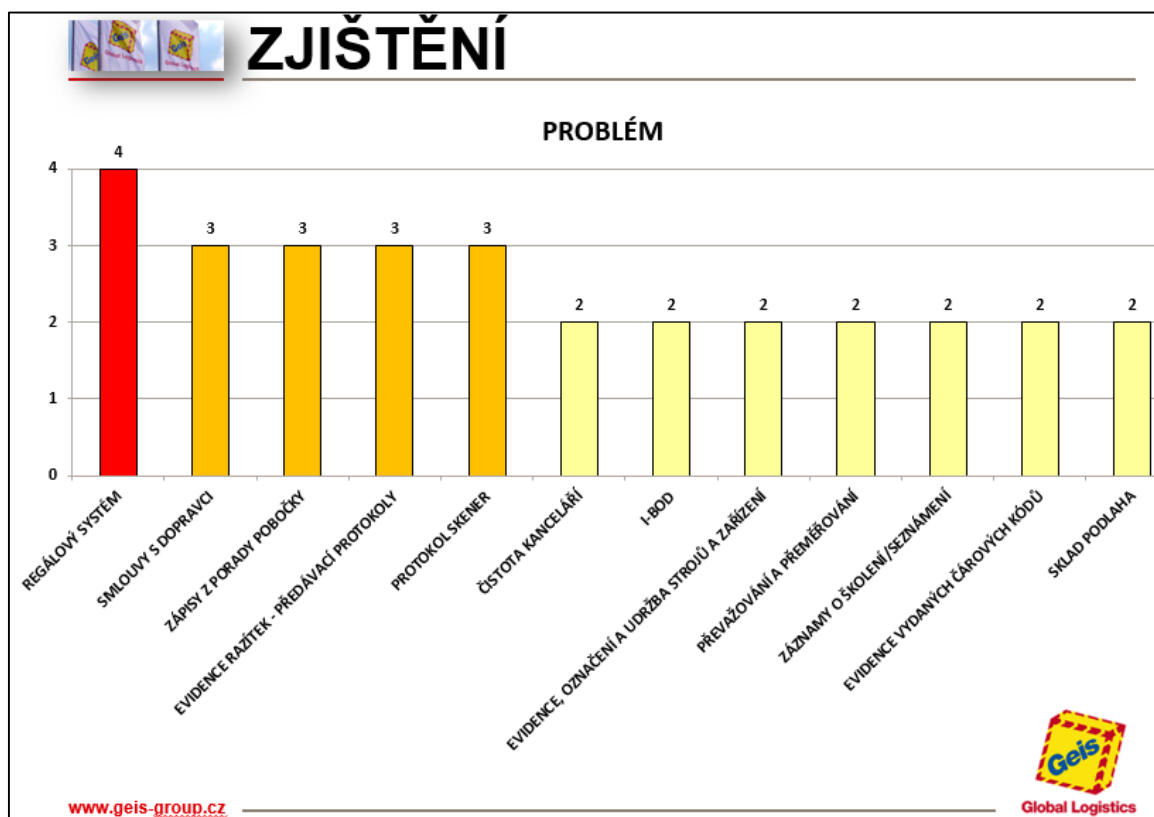
Vlastní interní audit je ukončen zpracováním zprávy z interního auditu vedoucím auditorem. Zpráva se používá při auditech procesů balíkové a paletové přepravy a při auditech specializovaných oddělení. Ve zprávě z interního auditu jsou uváděny zjištění z interního auditu podle jejich kategorizace (Neshoda, Odchylka, Doporučení).

Tabulka č. 9.: Výsledky interních auditů [Zdroj 11].

 INTERNÍ AUDITY 2013 I.KOLO									
I.KOLO 2013	PALETOVÁ PŘEPRAVA								
PRŮMĚR/CELKEM	97,4%	97,4%	95,8%	91,7%	8	17	83	96,7%	29600
POBOČKA	SKLAD	DISP	ŘED	ŘIDIČ	N	O	D	ÚSPĚŠNOST	BODŮ
BRNO	95,7%	91,0%	97,6%	87,5%	0	2	12	94,1%	27300
ČESKÉ BUDĚJOVICE	100,0%	100,0%	94,6%	100,0%	1	1	0	98,5%	29150
EJPOVICE	95,1%	97,3%	100,0%	89,3%	0	2	4	97,0%	28725
HRADEC KRÁLOVÉ	99,1%	95,1%	94,9%	78,6%	1	0	12	95,4%	28250
JIHLAVA	99,4%	96,2%	78,9%	96,4%	2	6	8	92,3%	27325
LIBEREC	100,0%	97,3%	97,0%	98,2%	0	0	5	98,1%	29025
MĚŠICE	98,9%	100,0%	96,7%	100,0%	2	0	2	98,7%	29225
OSTRAVA	93,4%	100,0%	100,0%	89,3%	1	2	5	97,5%	28575
PROSTĚJOV	95,1%	97,3%	94,6%	76,8%	0	1	16	94,9%	28100
ÚSTÍ NAD LABEM	99,4%	99,1%	97,9%	100,0%	0	0	7	98,9%	29275
VYSOKÉ MÝTO	95,1%	98,7%	100,0%	96,4%	1	0	4	97,9%	28975
ZLÍN	97,7%	96,9%	97,3%	87,5%	0	3	8	96,8%	28650

Při zjištění neshody a odchylky musí auditovaný navrhnout nápravné opatření, v případě zjištění typu neshoda je nutné navrhnout nápravné opatření spolu se šetřením příčiny vzniku. Při zjištění typu doporučení není nutné navrhnout nápravné opatření.

Hodnocení plnění plánu interních auditů, jejich výsledky a rozsah plnění přijatých opatření k nápravě předkládá jednateli společnosti, manažer kvality, na poradě Radě kvality.



Obrázek č. 7.: Nejčastější zjištění [Zdroj 11].

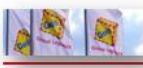

Následné audity plánuje manažer kvality na základě žádosti jednatele a provozních ředitelů, a to zejména v těch případech, že byly zjištěny závažné neshody.

Následný interní audit je zaměřen na ověření odstranění neshod a realizaci přijatých opatření tam, kde to je nutné. Má stejný průběh jako plánovaný interní audit, pouze výsledné zjištění je uvedeno v původní zprávě o neshodě. Všechna nesplněná opatření k nápravě jsou uvedena v závěrečné zprávě.

6.3.2 EXTERNÍ AUDIT

Externí audit proběhl po všech kolech interních auditů v březnu roku 2013. Průběh auditu byl naplánován na 3 dny a jeho výsledkem byla zpráva, včetně všech nalezených připomínek a zjištění.

Následovala evidence všech zjištění, návrhy na opatření a určení odpovědnosti za jednotlivé plnění přijatých opatření. Management společnosti byl informován na poradě ředitelů poboček prostřednictvím manažera kvality.

Poř. číslo		Článek normy	Nález	Opatření organizace	Termín opatření	Zodpovědnost za přezkoumání účinnosti
 <h2 style="text-align: center;">EXTERNÍ AUDIT 2013</h2> 						
Příloha č. 1 Seznam opatření						
MIN/1	6.7.5	(Ostrava) V jednom případě byl zjištěn poškozený nabíjecí kabel k nabíječce VZV.	Kabel bude opraven/vyměněn.	6/2013	P.Křížek	
D/1	7.5.1	(Ostrava) Dbejte na důsledné dodržování míst pro uložení zásilek (neoznačená vratka na místě uložení odpadů – nový projekt ZELMER).	-	-	-	
D/1	4.2.4	(Měšice) Bylo by vhodné dorešit používání formuláře „Vrácené zásilky“ – zrušit nebo zařadit do evidence.	-	-	-	
D/2	7.2.2	(Modletice) Důsledněji dbejte na kompletnost všech příloh smluv (v přezkoumávaném případě nebyly fyzicky k dispozici všechny přílohy, uvedené v textové části smlouvy).	-	-	-	
D/3	7.5.1	(Vysoké Mýto) V případě nedoručení zásilky uvádějte v informačním systému skutečný čas přítomnosti řidiče na místě (nikoliv čas zápisu údaje do systému).	-	-	-	
kapitola normy ISO 14001	článek normy	Nález	opatření zákazníka	termín	odpovědnost	
4.4	4.4.6	MIN 1 - (V. Mýto) K dodávce Distriplast (neoznačený sud – pryskyřice) – nebyl doložen bezpečnostní list (č. zásilky 566 00000 35539).	BL bude vždy dokládán k zásilce (požadovan po zákazníkovi).	6/2013	M.Ryplová	
		D/1 - (V. Mýto) Bylo by vhodné uklidit (a rozřadit) odpady uložené za budovou – místo udržovat v pořádku.	-	-	-	
		D/2 - (V. Mýto) Do evidence doložte všechna povolení (např. povolení pro nakládání s NO k odpadům 150 110 a 150 203).	-	-	-	
4.4	4.4.6	D/1 (Měšice) Do evidence doplňte všechny dodavatele služeb (například sluby DDD – Nademlejnský Zdeněk), včetně příslušných povolení (DDD- dle Zák. 258/2000 Sb.).	-	-	-	
		D/2 (V. Mýto) Provéřte/dorešte s dodavatelem Becker elektro (topné těleso) označení a obsah zásilky – uvedeno XI (R36).	-	-	-	
4.5	4.5.4	D/3 (Modletice) Do evidence doložte také hodnocení dle zákona 167/2008 Sb. (NV 295/2011 Sb.) – ekologická úlma.	-	-	-	

Obrázek č. 8.: Výsledná zjištění externího auditu [Zdroj 11].

Nejzávažnějším zjištěním byl, z pohledu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, nález poškozeného nabíjecího kabelu k nabíjení vysokozdvížného vozíku. Toto zjištění certifikační společnost ohodnotila jako malou neshodu.

Dalším stejně závažným zjištěním byl nález neoznačeného sudu. Tím byl porušen nejen bod o majetku zákazníka a jeho identifikace při průtoku systémem, ale i z pohledu environmentu porušení požadavku na zajištění bezpečnostního listu pro případ havárie.

Na Radě kvality byla za každou připomínku určena odpovědná osoba s termínem plnění. Odpovědná osoba musela do evidence připomínek zapsat průběh řešení připomínky a datum jejího odstranění.

Výsledkem externího auditu bylo získání certifikátu kvality ISO 9001. V následujících letech po dosažení víceleté certifikace bude umožněno získat i certifikát výjimečnosti. Certifikát výjimečnosti udělují některé certifikační společnosti jako ocenění dlouhodobého přístupu certifikovaných společností k zajištění požadavků norem ISO.

Certifikát výjimečnosti je pro společnost dalším nástrojem pro marketingové využití jako podpora obchodu a obchodních manažerů při získávání dalších zákazníků, kteří se orientují na nezávisle ověřené systémy managementu kvality.

7 NÁVRHY A JEJICH ZHODNOCENÍ

Z výsledků analýzy rizik vyplynuly dva návrhy. **Prvním návrhem** byly potřeba efektivní řízené dokumentace, která je popsána v bodě 7.1. **Druhým návrhem** je potřeba vstupního a dále pravidelného školení všech klíčových pracovníků, kteří se podílejí na zavádění systému managementu kvality a na jeho dalším procesu neustálého zlepšování.

Při první analýze pomocí metody WHAT IF je **nejzávažnějším zjištěným rizikem** nepřehlednost pro uživatele a nejasné podmínky postupů v dokumentaci kvality.

Při druhé analýze se řešil následek zavádění systému managementu kvality a to nepochopení ISO požadavků a přínosu pro společnost a nejkritičtější částí byla určena oblast pracovníků a managementu.

Výsledkem obou analýz byla navržena potřeba vzniku efektivního prostředí pro řízenou dokumentaci a tím podpoření zapojených pracovníků do procesu trvalého zlepšování systému managementu kvality.

Hlavním přínosem pro společnost je v pozitivním vnímání pracovníků požadavků ISO přenesením do elektornické dokumentace vhodnou formou. Elektronická dokumentace pak přináší zrychlení a zdokonalení přenosu aktuálních aktualizací nastavených procedur a postupů pro pracovníky.

Zároveň s tímto přínosem dochází k finančnímu efektu formou úspor. **Dalším přínosem** je totiž minimální potřeba dokumenty tisknout, když jsou neustále k dispozici pracovníkům v aktuální podobě na síti online.

Podstatným přínosem je rovněž snížení rizika zneužití vystavených dokumentů. Oproti papírové podobě dokumentace systému managementu, umožňuje elektronická dokumentace nastavit přístupy jen odpovědných pracovníků do jednotlivých složek a podsložek systému elektronické dokumentace.

Těmito opatřeními se zvýšila úroveň nastaveného systému managementu kvality. Po vizuální stránce je prezentace nastaveného systému zákazníkům okamžitě při ruce a tím zvyšuje prestiž prezentující společnosti jako společnosti, která má nastavený systém pod permanentní kontrolou.

Od počátku momentu zavedení systému managementu kvality se prokazatelně ve společnosti Geis CZ začali pracovníci více aktivně zajímat o dění ve společnosti. Přibývá žádostí o automatické informační emaily o provedených aktualizacích. Pracovníci více pracují

se systémem evidencí, ať už opatření, neshod, strojů a zařízení, měřidel, ale i vedlejších aktivit jako například vnitřní časopis G-noviny.

Návod nastavení elektronické dokumentace systému managementu kvality je pospáno v kapitole 7.1.

7.1 NÁVRH NASTAVENÍ ELEKTRONICKÉ DOKUMENTACE V PROGRAMU SHAREPOINT

Program Sharepoint byl dle vzoru mateřské společnosti jednatelům stanoven jako výchozí program pro řízenou dokumentaci systému managementu kvality. V tomto programu byly Radou kvality nastaveny pohledy jednotlivých uživatelů. Obrazovka je rozdělena na část DOKUMENTACE, CENTRÁLNÍ ODDĚLENÍ a PRODUKTOVÉ LINKY.

Nastavení jednotlivých částí systému managementu kvality bylo na Radách kvality doplněno dle požadavků uživatelů a norem ISO.

G-POINT / CENTRUM VNITROFIREMNÍCH INFORMACÍ

Global Logistics

DOMŮ | GNOVINY | VOP GEIS CZ | VOP GEIS PARCEL CZ | VOP DOPRAVCI | TELEFONNÍ SEZNAM | NÁHLEDY DORUČOVACÍCH LISTIN | LDC | LEGISLATIVNÍ ODKAZY | UŽITÍ

Vítejte na G-pointu, v centru vnitřních informací společnosti Geis CZ a Geis Parcel CZ.

PRODUKTOVÉ LINKY / PRODUKT LINKS

BALÍKOVÁ PŘEPRAVA	PALETOVÁ PŘEPRAVA	CELOVOZOVÁ PŘEPRAVA
PROVOZNÍ DOKUMENTY PROVOZNÍ DOKUMENTY PROVOZNÍ QP/QI FORMULÁŘE DISPEČINK FORMULÁŘE SKLAD FORMULÁŘE ŘIDIČI POLEPY VOZIDEL OBJEDNÁVKA UNIFOREM	PROVOZNÍ DOKUMENTY PROVOZNÍ DOKUMENTY PROVOZNÍ QP/QI FORMULÁŘE DISPEČINK FORMULÁŘE SKLAD FORMULÁŘE ŘIDIČI POLEPY VOZIDEL OBJEDNÁVKA UNIFOREM	PROVOZNÍ DOKUMENTY PROVOZNÍ DOKUMENTY PROVOZNÍ QP/QI FORMULÁŘE DISPEČINK
OBCHODNÍ DOKUMENTY OBCHODNÍ DOKUMENTY OBCHODNÍ QP/QI FORMULÁŘE OBCHOD	OBCHODNÍ DOKUMENTY OBCHODNÍ DOKUMENTY OBCHODNÍ QP/QI FORMULÁŘE OBCHOD	OBCHODNÍ DOKUMENTY OBCHODNÍ DOKUMENTY OBCHODNÍ QP/QI FORMULÁŘE OBCHOD
PROVOZNÍ EVIDENCE DODAVATELÉ STROJE A ZAŘÍZENÍ MĚŘIDLA TACHOGRAFY REVIZE ZAŘÍZENÍ RAZÍTKA - PŘEDÁVACÍ PROTOKOLY	PROVOZNÍ EVIDENCE DODAVATELÉ STROJE A ZAŘÍZENÍ MĚŘIDLA TACHOGRAFY REVIZE ZAŘÍZENÍ RAZÍTKA - PŘEDÁVACÍ PROTOKOLY	PROVOZNÍ EVIDENCE DODAVATELÉ

Obrázek č. 9.: Pohled uživatelů – vstupní obrazovka G-pointu [Zdroj 11].

Každá část dokumentace nyní mohla mít své odpovědné pracovníky za obsah, tzv. garanty a do každé části dokumentace mohl být vpuštěn libovolný počet uživatelů. V novém systému elektronické dokumentace je možno přidávat uživatele do jednotlivých částí dle jejich pracovního zařazení. Je zajištěna aktuálnost uložené dokumentace a z pohledu zabezpečení je eliminováno zneužití oprav obsahu dokumentace neautorizovanými uživateli.

Do části **DOKUMENTACE** jsou zahrnuty řízené dokumenty systému managementu kvality:

- **Politika společnosti** – složka obsahuje politiku společnosti, která zahrnuje požadavky na systém, pracovníky a vedení společnosti. Politika je závazná pro všechny pracovníky společnosti a každý nový pracovník s ní musí být po nástupu seznámen. Seznámení následně potvrzuje podpisem do protokolu Seznámení s aktuální dokumentací,
- **Organizační struktura** – schéma organizační struktury společnosti,
- **Příručka a procedury kvality** - složka obsahuje povinné dokumenty vycházející s normy ISO 9001 a ISO 14001, včetně politiky společnosti a schválených postupů a procedur. Uložená dokumentace je závazná pro konkrétní pracovníky společnosti dle jejich pracovního zařazení a každý nový pracovník s dokumentací musí být po nástupu seznámen. Seznámení následně potvrzuje podpisem do protokolu Seznámení s aktuální dokumentací,
- **Logistické projekty** – jelikož se popsaná společnost zabývá i logistickými projekty, kdy každý projekt má své specifické postupy a procedury, je založena pro každý projekt zvlášť složka pro tuto specifickou dokumentaci, která je závazná pro tyto pracovníky a rovněž, stejně jako u příručky a procedur kvality, musí být každý nový pracovník s dokumentací po nástupu seznámen. Seznámení následně potvrzuje podpisem do protokolu Seznámení s aktuální dokumentací,
- **Dokumenty BOZP** (bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci), **PO** (požární ochrana) a **OŽP** (ochrana životního prostředí) – v této složce jsou uloženy specifické dokumenty z oblasti BOZP, PO a OŽP,
- **Katalog záznamů a formulářů** – ke každé vydané příručce a proceduře se váže konkrétní záznam a formulář. V této složce jsou všechny uloženy formou katalogu pro snadnější orientaci pracovníků. Záznamy a formuláře jsou členěny dle oblasti, rozsahu a dle skartační doby každého z nich,

- **Katalog bezpečnostních listů** – na základě požadavku ISO 14001 jsou u speciálních zásilek, které obsahují nebezpečné látky a směsi, vyžadovány k dispozici bezpečnostní listy. Každá pobočka společnosti zde má uloženy bezpečnostní listy svých zákazníků k zásilkám, které se mohou v přepravním procesu objevit,
- **Seznámení s aktuální dokumentací** – složka umožňuje konkrétnímu pracovníkovi dle svého pracovního zařazení zahrnout obsah celého Sharepointu a v aktuální podobě přenést do obrazovky dle pracovního zařazení pracovníka,
- **Pobočka vs. G-point** - složka umožňuje pracovníkům dané pobočky zahrnout obsah celého Sharepointu a v aktuální podobě přenést do obrazovky dle dané lokality.

KARTY PRO SEZNÁMENÍ ZAMĚSTNANCŮ S AKTUÁLNÍ DOKUMENTACÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU DLE POZIC
Aktuální seznámení provedte kliknutím na příslušnou kartu dané pozice, kterou máte na Vašem oddělení/pobočce.
Na jednom listu může být více podpisů pracovníků stejné pozice.

Tato část integrovaného systému není určena pro logistické projekty!!!
V logistickém projektu použijte část LOGISTIKA, ve které nejprve kliknete na danou lokalitu projektu, vytisknete a n

<input type="checkbox"/>	ID	Typ	Název
+ Přidat dokument			
	7		BALÍKOVÁ PŘEPRAVA - DISPEČER
	24		BALÍKOVÁ PŘEPRAVA - EXPORT A IMPORT
	28		BALÍKOVÁ PŘEPRAVA - OBCHOD
	8		BALÍKOVÁ PŘEPRAVA - SKLADNÍK
	27		BALÍKOVÁ PŘEPRAVA - VLASTNÍ ŘIDIČ
	21		IT
	18		LIDSKÉ ZDROJE
	23		LOGISTIKA - CENTRÁLA
	20		MARKETING
	3		PALETOVÁ PŘEPRAVA - DISPEČER
	13		PALETOVÁ PŘEPRAVA - OBCHOD
	9		PALETOVÁ PŘEPRAVA - SKLADNÍK
	26		PALETOVÁ PŘEPRAVA - VLASTNÍ ŘIDIČ

Obrázek č. 10.: Pohled uživatelu – seznámení s aktuální dokumentací [Zdroj 11].

Vítáme Vás v nové sekci G-pointu, kde najdete aktuální stav obsahu knihoven dle poboček. Toto zobrazíte v celém G-pointu, kde máte co uloženo. Nyní stačí jeden link a máte pohromadě aktuální informace, ev. knihovnách, které znáte (například knihovna DODAVATELÉ, MĚŘIDLA, STROJE A ZAŘÍZENÍ).

ROZDĚLENÍ POSTUPNĚ VZNIKAJÍ, PROTO PROSÍME O TRPĚLIVOST PŘI ČEKÁNÍ NA "VAŠI POBOČKU".

<input type="checkbox"/>	ID	Typ	Název
+Přidat dokument			
	17		BRNO GEIS CZ
	12		BRNO GEIS PARCEL CZ
	23		CESKE BUDEJOVICE GEIS CZ
	8		CESKE BUDEJOVICE GEIS PARCEL CZ
	20		EJPOVICE GEIS CZ
	5		EJPOVICE GEIS PARCEL CZ
	16		HRADEC KRALOVE GEIS CZ
	11		HRADEC KRALOVE GEIS PARCEL CZ
	15		JIHLAVA GEIS CZ

Obrázek č. 11.: Pohled uživatelského rozhraní – členění dle lokality uživatele [Zdroj 11].

Do části **CENTRÁLNÍ ODDĚLENÍ** jsou zahrnuty řízené evidence dokumentů systému managementu kvality:

- Vedení společnosti,
- Personalistika,
- Škody a reklamace,
- Zákaznické centrum,
- Telemarketing,
- Marketing,
- IT,
- Controlling,
- Finance,
- QMS/EMS (oddělení kvality).

V části QMS/EMS se dále dělí jednotlivé složky na podsložky oddělení kvality, které zahrnují například harmonogramy interních auditů, zjištění, zprávy z interních auditů a další viz další odstavec.

Složka QMS/EMS obsahuje:

- **Audity externí** – reporty z externích auditů, certifikační a poradenské společnosti, audity zákaznické, včetně vystavených zjištění,
- **Audity interní** – proces provádění interních auditů zahrnuje reporty za interní audity ve společnosti včetně důkazních materiálů k jednotlivým zjištěním – fotodůkazy a náhledy naskenovaných nalezených dokumentů s chybou,
- **Karty školení interních auditorů** – jednotlivý člen auditního týmu prochází pravidelným školením na nové normy, předpisy, procedury. Složka obsahuje náhled naskenovaných osvědčení jednotlivých interních auditorů týmu,
- **Hodnocení ekologické újmy** – v rámci zajištění požadavků normy ISO 14001 obsahuje tato složka hodnocení jednotlivých aspektů, které mají z pohledu environmentu vliv na vnitřní procesy a procedury,
- **Hodnocení služeb zákazníkem** – složka obsahuje certifikáty a záznamy o hodnocení služeb společnosti, které zákazníci vystavují pro svůj vnitřní předpis k hodnocení svých dodavatelů,
- **Loga certifikační společnosti** – v rámci certifikačního řízení je požadováno, aby certifikovaná společnost používala pro propagaci certifikátů loga, která jsou v požadovaném formátu a kvalitě,
- **Průzkum spokojenosti zákazníků** – v rámci požadavků ISO 9001, kdy společnost musí zjišťovat spokojenost svých zákazníků v pravidelných intervalech, obsahuje tato složka výsledky všech provedených ročníků průzkumu spokojenosti zákazníků,
- **Přezkoumání systému managementu kvality** – požadavek ISO 9001, kdy společnost při zavádění požadavků normy, musí v ročním intervalu přezkoumat nastavený systém z pohledu dokumentace kvality, počtu reklamací a škod, počtu neshod z interních auditů a dalších předepsaných náležitostí,
- **EIA** – z důvodu rozšiřování poboček a nových staveb obsahuje tato složka dokumenty ke stavebnímu řízení – posuzování vlivu stavby na životní prostředí,
- **Environmentální aspekty** - v rámci zajištění požadavků normy ISO 14001 obsahuje tato složka hodnocení jednotlivých aspektů, které mají z pohledu environmentu vliv na vnitřní procesy a procedury,
- **Operativní kontroly** – výsledky operativních kontrol procesů společnosti na základě požadavků vedoucích pracovníků – provádí oddělení kvality,

- **Rada kvality** – shrnutí úkolů měsíční porady představitelů oddělení kvality a jednatele včetně termínů plnění,
- **Upozornění G-point** – v rámci nastavování přístupů do jednotlivých složek G-pointu obsahuje tato složka přístup do nastavení automatických zpráv, které upozorňují dle nastavení na aktualizaci jednotlivých složek.

Každý uživatel tak má dokonalý přehled o všech aktivitách oddělení kvality, zjištění z auditů a opatření nápravných, preventivních a zlepšovacích.

ID problému	Upravit	ROK	OPATŘENÍ	QMS/EMS	PRODUKT/OBLAST	POPIS ZJIŠTĚNÍ
8		2013	N	ISO/EMS	LOGISTIKA	(Ostrava) V jednom případě byl zjištěn poškozený nabíjecí kabel k nabíječce VZV.
9		2013	P	ISO	LOGISTIKA	D/1 7.5.1 (Ostrava) Dbejte na důsledné dodržování míst pro uložení zásilek (neoznačená vratka na místě uložení odpadů – nový projekt ZELMER).
10		2013	N	EMS	PALETOVÁ PŘEPRAVA	MIN 1 - (V. Mýto) K dodávce Distriplast (neoznačený sud – pryskyřice) – nebyl doložen bezpečnostní list (č. zásilky 566 00000 35539). BL bude vždy dokládán k zásilce (požadován po zákazníkovi).
11		2013	Z	ISO/EMS	PALETOVÁ PŘEPRAVA	D/1 - (V. Mýto) Bylo by vhodné uklidit (a roztřídit) odpady uložené za budovou – místo udržovat v pořádku.
12		2013	P	ISO/EMS	PALETOVÁ PŘEPRAVA	D/2 - (V. Mýto) Do evidence doložte všechna povolení (např. povolení pro nakládání s NO k odpadům 150 110 a 150 203).
13		2013	N	ISO/EMS	BALÍKOVÁ PŘEPRAVA	D/1 (Měšice) Do evidence doplňte všechny dodavatele služeb (například sluby DDD – Nademlejnský Zdeněk), včetně příslušných povolení (DDD- dle Zák. 258/2000 Sb.).
14		2013	Z	ISO/EMS	PALETOVÁ PŘEPRAVA	D/2 (V. Mýto) Prověřte/dořešte s dodavatelem Becker elektro (topné těleso) označení a obsah zásilky – uvedeno Xi (R36).
15		2013	N	EMS	BALÍKOVÁ PŘEPRAVA	D/3 (Modletice) Do evidence doložte také hodnocení dle zákona 167/2008 Sb. (NV 295/2011 Sb.) – ekologická újma.

Obrázek č. 12.: Ukázka vizuálního pohledu na knihovnu/složku v programu Sharepoint [Zdroj 11].

Postupem času a po dalších letech re-certifikace externí audit potvrdil, že analýza byla provedena dobře a že systém byl nastaven bez zásadních chyb.

Závěrem této kapitoly se tedy doporučuje v ideálních podmínkách nastavit dokumentaci v elektronické podobě. Výhodou tohoto nastavení je pak přehlednost uživatele, který má k dispozici jednoduché a přehledné členění. Další výhodou je vždy aktuální dokumentace, která v případě změny automaticky informuje nastavené uživatele o změně.

Elektronický systém v popisovaném programu rovněž umí proces řízení dokumentace, od automatického přiřazení čísla vydání a data platnosti přes schvalování a publikování dokumentu dle organizační struktury pracovních pozic. To je z pohledu efektivnosti řízené dokumentace klíčové.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření ke snížení rizik na základě provedených analýz. Východiskem bylo soustředění odpovídajících informačních zdrojů, provedení jejich rešerše, popis zavádění systému managementu kvality a identifikování rizik.

Závěrem lze konstatovat dva nejdůležitější body splnění cíle, které, dle pojetí, mohou být jak velkým mínusem, tak i velkým plusem.

Prvním bodem a **významným rizikem** je přístup vedení společnosti, kdy záleží na tom, jak celý systém vedení hodlá nastavit a jak se k němu postaví. Zda půjde cestou nastavit systém tak, jak potřebuje, aby byl efektivní, nebo zda bude systém nastaven tak, aby vyhovoval potřebám certifikačních orgánů, ale společnosti nemusí nic přinést. S tímto bodem souvisí přístup pracovníků, který se do značné míry odvíjí od přístupu managementu. Ale samozřejmě nemusí.

Druhým bodem a **významným návrhem** je zavedení systému managementu kvality a její dokumentace do elektronické podoby. Přínosem je její větší přehlednost a přístup k aktuální dokumentaci všem uživatelům.

Nejvýznamnější rizikem a zároveň chybou společností, které se rozhodnou implementovat systém managementu kvality dle ISO norem je ta, že nepočítají s efektem využití potenciálu a procesem neustálého zlepšování. Mnohdy se nesoustředí na detaily, na hlavní požadavek veškerého zavádění, aby byl zaváděný proces funkční, efektivní pro společnost a aby nepostrádal smysl, ekonomičnost a jednoduchost pro pochopení pracovníků.

Dalším **pozitivem** je používaný nástroj ve formě interního auditu, který napomáhá certifikované společnosti mít přehled o míře dodržování požadavků systému ve všech částech společnosti a jejich pobočkách. Interní audit rovněž napomáhá informovanosti pracovníků o aktuálních požadavcích systému.

Nejvýznamnější přínosem tohoto návrhu je pro vedení společnosti rychlejší cesta ke komunikaci změn uvnitř společnosti, které jsou nutné k zachování kontinuity procesu neustálého zlepšování.

Doporučit lze i na tématu do budoucna pokračovat a rozvinout problematiku přístupu managementu i pracovníků. Bylo komplexně vyřešeno, ale jelikož se jedná o důležitou oblast při zavádění systému, je vhodné pokračovat a rozvíjet možná další rizika.

Pokud se společnost rozhodne pro zavádění systému managementu kvality bez dostatku zkušeností, je lépe své úsilí doplnit externí odbornou společností. A je žádoucí se přiklonit k referencím kolegů a v některých případech i zákazníků.

Pokud si nejste vůbec jisti, je nasnadě kontaktovat certifikační společnost, která vždy disponuje dostatkem externích pracovníků a dokáže předat kontakt na ověřenou odbornou společnost, jež se zabývá poradenstvím. Výběr renomované certifikační společnosti ovlivní další vývoj nastaveného systému. Pokud společnost počítá s procesem neustálého zlepšování, je obvykle takový výběr na delší časové období.

A dobrý výběr a přístup pracovníků vždy přinese ovoce v podobě efektivně nastaveného systému, spokojených zákazníků a kvalitních produktů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VEBER, Jaromír. *Management. Základy - moderní manažerské postupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. © 2011. 734 s., ISBN 978-80-7261-200-0.
- [2] FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství, s.r.o. © 2003. 850 s., ISBN 80-86229-19-X.
- [3] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing,a.s., © 2009. 264 s., ISBN 978-80-247-2560-4.
- [4] HANS-ULRICH, Frehr. *Total Quality Management*. Brno: Unis Publishing, © 1995. 253 s., ISBN 3-446-17135-5.
- [5] ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA. *ČSN ISO 3100:2009 MANAGEMENT RIZIK – PRINCIPY A SMĚRNICE*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci. © 2010. 37 s.
- [6] ČERMÁK, Miroslav. *Analýza rizik: Jemný úvod do analýzy* [online]. © 2008 - 2016 [cit.2016-01-30]. Dostupné z:<http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>.
- [7] PIKNER, Michael. *Systémy managementu* [online]. © 2009. [cit. 2016-01- 30]. Dostupné z: <http://www.topquality.cz/systemy-managementu/>.
- [8] Geis CZ, Global Logistics, O skupině Geis [online]. © 2001. [cit. 2016-02- 22]. Dostupné z: <http://www.geis-group.cz/cz/O-skupine>.
- [9] DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ, Wikipedie – Diagram příčin a následků (Ishikawa diagram) [online]. © 2016. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Diagram_pricin_a_nasledku.
- [10] MANAGEMENT MANIA, CO KDYŽ ANALÝZA (WHAT-IF ANALYSIS) [online]. © 2016. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis.pdf>
- [11] KRAMÁŘ, Radek, Geis CZ, Global Logistics, INTRANET SHAREPOINT/G-POINT. [cit. 2016-02-22].
- [12] ISO – International Organization for Standardization, Global Logistics, [online]. © 2016. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci.
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
QMS	Quality Management System – systém managementu kvality.
EMS	Environmental Management System – systém environmentálního managementu.
ČIA	Český institut pro akreditaci.
SHAREPOINT	Program pro řízení dokumentace systému managementu kvality ve společnosti Geis CZ.
GEIS CZ	Společnost podnikající v oboru paletových a celovozových přeprav.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1.: Analýza rizik a její hrozby [Zdroj 6]	11
Obrázek č. 2.: Metodologie analýzy rizika [Zdroj 2].....	14
Obrázek č. 3.: Metody a nástroje analýzy rizik [Zdroj 3].	15
Obrázek č. 4.: Diagram příčin a následků [Zdroj 4].....	16
Obrázek č. 5.: Systémy řízení jakosti - historický vývoj systémů [Zdroj 12].....	20
Obrázek č. 6.: Výsledek analýzy pomocí Ishikawa diagramu [Zdroj 11].....	38
Obrázek č. 7.: Nejčastější zjištění [Zdroj 11].....	43
Obrázek č. 8.: Výsledná zjištění externího auditu [Zdroj 11].	44
Obrázek č. 9.: Pohled uživatelů – vstupní obrazovka G-pointu [Zdroj 11].	46
Obrázek č. 10.: Pohled uživatelů – seznámení s aktuální dokumentací [Zdroj 11].	48
Obrázek č. 11.: Pohled uživatelů – členění dle lokality uživatele [Zdroj 11].	49
Obrázek č. 12.: Ukázka vizuálního pohledu na knihovnu/složku v programu Sharepoint [Zdroj 11].	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1.: Počet celosvětových držitelů certifikátů ISO 9001 [Zdroj 12].	25
Tabulka č. 2.: Top 10 zemí v počtu držených certifikátů ISO 9001 [Zdroj 12].....	26
Tabulka č. 3.: Výhody a nevýhody zavádění systému managementu kvality a jeho certifikace [Zdroj 11].....	28
Tabulka č. 4.: Roční plán nákladů oddělení kvality [Zdroj 11].	32
Tabulka č. 5.: Cíle kvality – vyjmutá část pro nastavení systému managementu kvality [Zdroj 11].	33
Tabulka č. 6.: Úkoly rady kvality – realizační plán 2011/2012 [Zdroj 11].....	34
Tabulka č. 7.: Výsledek provedené analýzy Co-Když (What-If) [Zdroj 11].	37
Tabulka č. 8.: Požadavky na interní a vedoucí auditory [Zdroj 11].....	40
Tabulka č. 9.: Výsledky interních auditů [Zdroj 11].....	42

SEZNAM PŘÍLOH

- [A] Dotazník interního auditu – oblast skladu
- [B] Zpráva / report interního auditu

PŘÍLOHA A: DOTAZNÍKU INTERNÍHO AUDITU – OBLAST SKLADU

	MÍSTO KONTROLY	ZÁKON (Z), ISO (Q), ODPOVĚDNOST	PROVĚŘOVANÝ POŽADAVEK	DOKUMENTACE	POPIS POŽADAVKU/ PROVĚŘENÍ	ZÁVAŽNOST	ZJIŠTĚNÍ	POPIS CO, KDE A V KOLIK ZJIŠTĚNO: (N) NESHODY / (O) ODCHYLKY / (D) DOPORUČENÍ / (K) KOMENTÁŘ
1	SKLAD	Q	SKLADNÍK	PROSTOR SKLADU	PREZENTACE SPOLEČNOST f.aspx	1		PROSTOR SKLADU:
2	SKLAD	Z	ŘEDITEL POBOČKY	NOSNO ST PODLA		3		NOSNOST PODLAHY:
3	SKLAD	P	ŘEDITEL POBOČKY	FIREM NÍ A ZÁKAZ	PŘÍRUČKA SKLADNÍK PARCEL.as	1		FIREMNÍ A ZÁKAZNICKÉ PÁSKY:
4	SKLAD	Z	ŘEDITEL POBOČKY	HAVARIJ NÍ SADY ADR	EKOLOGICKÝ ŘÁD.aspx	3		HAVARIJNÍ SADY ADR:
5	SKLAD	Z	ŘEDITEL POBOČKY	POSTU P PRO ODSTR	EKOLOGIC KÝ ŘÁD.aspx	3		POSTUP PRO ODSTRANĚNÍ HAVÁRIE:
6	SKLAD	Z	ŘEDITEL POBOČKY	CHEMICKÉ LÁTKY A SMĚŠI	EKOLOGICKÝ ŘÁD.aspx	3		CHEMICKÉ LÁTKY A SMĚŠI (CHLS):
7	SKLAD	Q	ŘEDITEL POBOČKY	PLÁN SKLADU	ŘÍZENÍ DOKUMENT ACE	3		PLÁN SKLADU:
8	SKLAD	Z	ŘEDITEL POBOČKY	REGÁLOVÝ SYSTÉM	ŘÍZENÍ PROVOZNÍ A MANIPULAČNÍ	3		REGÁLOVÝ SYSTÉM:

9	SKLAD	Q	ŘEDITEL Pobočky	OZNAČENÍ SBĚRNÝ	EKOLOGICKÝ ŘÁD.aspx	CENTRÁLNÍ SBĚRNÁ MÍSTA ODPADŮ MUSÍ BÝT OZNAČENA PŘÍSLUŠNOU CEDULKOU "O" - OSTATNÍ ODPAD NEBO "N" - NEBEZPEČNÝ ODPAD;	3	OZNAČENÍ SBĚRNÝCH MÍST ODPADŮ:
10	SKLAD	Q	ŘEDITEL Pobočky	NÁDOBY NA ODPAD	EKOLOGICKÝ ŘÁD.aspx	KAŽDÁ NÁDOBA NA ODPAD MUSÍ BÝT OZNAČENA KÓDEM A NÁZVEM ODPADU. SMĚSNÝ ODPAD V KANCELÁŘÍCH NEMUSÍ BÝT OZNAČEN. NÁDOBA NA NEBEZPEČNÝ ODPAD MUSÍ BÝT OZNAČENÁ IDENTIFIKAČNÝM LISTEM NEBEZPEČNÉHO ODPADU (ILNO) - MINIMÁLNĚ OZNAČIT 2 TYPY NEBEZPEČNÝCH ODPADŮ - KÓD 15 01 10 A 15 02 02;	3	NÁDOBY NA ODPAD:
11	SKLAD	Q	ŘEDITEL Pobočky	POLOHY SKLADU	ŘÍZENÍ DOKUMENTACE INTEGROVANÉHO	DŮLEŽITÉ MÍSTA VE SKLADU MUSÍ BÝT OZNAČENY PŘÍSLUŠNOU CEDULKOU PRO SNADNĚJŠÍ ORIENTACI PRACOVNÍKŮ. JEDNÁ SE O TATO MÍSTA: PROBLÉMOVÉ ZÁSILKY, ZÁSILKY K OSOBNÍMU ODBĚRU, TRASY/SMĚRY ŘIDIČŮ, MATERIÁLNÍ ZÁSoby, SPISOVNA, MANIPULAČNÍ TECHNIKA, ELEKTROZAŘÍZENÍ V REŽIMU ZPĚTNÉHO ODBĚRU, ADR SADA, PALETY, FÓLIE, SHROMAŽDIŠTĚ ODPADŮ.	2	POLOHY SKLADU:
12	SKLAD	Z	ŘEDITEL Pobočky	HASÍCÍ PŘÍSTROJE	POSTUPY A DOKUMENTY BOZP	HASÍCÍ PŘÍSTROJE/HYDRANTY MUSÍ BÝT REVIDOVÁNY DLE PŘEDEPSANÉHO INTERVALU OPRAVNĚNOU OSOBOU; MUSÍ BÝT ZACHOVÁN DOSTATEČNÝ PROSTOR KOLEM HP/HYDRANTŮ (IDEÁLNĚ 1m x 1m).	3	HASÍCÍ PŘÍSTROJE:
13	SKLAD	P	SKLADNÍK	ČISTOTA SKLADU	PŘÍRUČKA SKLADNÍK PARCELAS	NASTAVENÍ PRAVIDLA UKLÍZENÍ PROSTOR SKLADU I PŘED, PRAVIDELNÉ ZAMETÁNÍ HAL, SBÍRÁNÍ ODPADKŮ, UKLÍZENÍ POD RAMPAMI; Z POHLEDU POŽÁRNÍ OCHRANY JE PRACH NA ELEKTROZAŘÍZENÍCH VYSOCE HOŘLAVÝ - PRAVIDELNĚ OČIŠŤOVAT;	2	ČISTOTA SKLADU:
14	SKLAD	Q	ŘEDITEL Pobočky	MĚŘIDLA	METROLOGICKÝ ŘÁD.aspx	MĚŘIDLA MUSÍ BÝT OVĚŘENA (PLATÍ NÁSLEDNĚ 2 CELÉ ROKY OD DATUMU OVĚŘENÍ) OD ČMI (VÁHY NA I-BODECH, PALETOVÝ VOZÍK S VÁHOU), NA MĚŘIDLE MUSÍ BÝT TRVALE UMÍSTĚNA ČERVENÁ NEBO KULATÁ NÁLEPKA OD ČMI: ČESKÝ METROLOGICKÝ INSTITUT, NEMUSÍME MÍT DOKUMENT POTVRZENÍ O OVĚŘENÍ MĚŘIDLA; METRY MUSÍ BÝT KALIBROVANÉ - TO MŮŽE PROVÁDĚT POVĚŘENÁ SERVISNÍ SPOLEČNOST (PLATÍ 5 LET). VÍCE MĚŘIDEL OD JEDNOHO DRUHU: JEDNO OVĚŘENO, DALŠÍ OZNAČENA JAKO INFORMATIVNÍ.	1	MĚŘIDLA:
15	SKLAD	Z	ŘEDITEL Pobočky	POUŽÍVÁNÍ OOPP	BOZP - OSOBNÍ OCHRANÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDKY.aspx	PRACOVNÍK SKLADU MUSÍ BÝT VYBAVEN OOPP (OSOBNÍ OCHRANNÉ PRACOVNÍ POMŮCKY) - OCHRANNÉ RUKAVICE, MONTÉRKY, BOTY S PEVNOU ŠPIČKOU DLE KATEGORIZACE PRACOVNÍHO MÍSTA. POKUD SE POHYBUJE MEZI REGÁLY NAD 2 METRY VÝŠKY, MUSÍ BÝT VYBAVEN PŘÍLBOU (NA KAŽDÉ Pobočce MUSÍ BÝT K DISPOZICI MINIMÁLNĚ LESPOŇ JEDNA PŘÍLBOU - KONTROLA DATUMU EXPIRACE); TYP OBLEČENÍ DLE KODEXU FIREMNÍHO OBLEČENÍ.	2	POUŽÍVÁNÍ OOPP:
16	SKLAD	Q	SKLADNÍK	HB/ SKEN PŘÍJMU	QP-7.5.1	PŘÍJEM NA Pobočce - KONTROLA PŘÍJMU ZÁSILEK Z HB/HUB: PROVÁDÍ SE KONTROLA FYZICKÉHO PŘÍJMU ZÁSILEK, VŠECHNY ZÁSILKY MUSÍ MÍT SKEN PŘÍJMU NA HRANĚ KAMIÓNU HB. VIZ FILTR V G.CARGU	2	HB/ SKEN PŘÍJMU:
17	SKLAD	Q	DISPEČER	POŠKOZENÁ ZÁSILKA	PROBLÉMOVÁ ZÁSILKA.aspx	POŠKOZENÉ ZÁSILKY MAJÍ V IS ZADANÝ STATUS POŠKOZENÍ A JSOU V SYSTÉMU NAFOCENY SKENEREM (MINIMÁLNĚ 2 FOTKY - CELKOVÝ POHLED NA ZÁSILKU, POŠKOZENÉ MÍSTO - DETAIL). ZÁSILKA MUSÍ BÝT ZABEZPEČENA PROTI DALŠÍMU POŠKOZENÍ.	2	POŠKOZENÁ ZÁSILKA:

18	SKLAD	z	SKLADNÍK	VZV/NZV PROVOZNÍ DENÍK/KLÍČE	QP-6.3.4	KONTROLA STAVU A ZABEZPEČENÍ TECHNIKY: NENECHÁVAT KLÍČ V ZAPALOVÁNÍ, POKUD SE ZAŘÍZENÍ NEPOUŽÍVÁ (A POKUD NEMÁ ČIP); PROVOZNÍ DENÍK 1x DENNĚ ZÁPIS POTVRZENÍ PŘEVZETÍ ODPOVĚDNOU OSOBOU A STAVU TECHNIKY. POVINNÉ STANOVENÉ TECHNICKÉ KONTROLY.	3	VZV/NZV PROVOZNÍ DENÍK/KLÍČE:
19	SKLAD	q	SKLADNÍK	PŘÍJEM ZÁSILEK ZE SVOZU NA	QP-7.5.1	KONTROLA IDENTIFIKACE ZÁSILEK SKLADNÍKEM - EXISTENCE, ČITELNOST ÚDAJŮ NA POLEPU, VSTUPNÁ KONTROLA ZÁSILKY - OBAL, POŠKOZENÍ, SKENOVÁNÍ ZÁSILEK SKLADNÍKEM, POTVRDIT PŘEVZETÍ ZÁSILEK DO LISTU VYKLÁDKY. GENEROVÁNÍ ROZDÍLOVÉHO LISTU SVOZU. EVIDENCE LISTŮ VYKLÁDKY A ROZDÍLOVÝCH LISTŮ NA POBOČCE (1 ROK).	1	PŘÍJEM ZÁSILEK ZE SVOZU NA SKLAD:
20	SKLAD	q	DISPEČER	ZÁSILKY MIMO VOP	QP-8.3.2	ZÁSILKY MIMO VOP (HMOTNOST, OBJEM, POČET PALET) NESMÍ BÝT PŘEPRAVOVÁNY SBĚRNOU SLUŽBOU. POBOČKA ZAJISTÍ DODÁNÍ POMOČÍ (VYT1/CVZ).	1	ZÁSILKA MIMO VOP:
21	SKLAD	q	ŘIDIČ	PŘEVAŽOVÁNÍ A PŘEMĚŘOVÁNÍ	QP-7.5.1	PŘEVAŽOVÁNÍ A PŘEMĚŘOVÁNÍ ZÁSILEK VODIČOM, ZÁZNAM O PREVAŽOVÁNÍ UVEDE ŘIDIČ DO LISTU VYKLÁDKY; SKLADNÍK POTVRDÍ NA KONCI LISTU.	2	PŘEVAŽOVÁNÍ A PŘEMĚŘOVÁNÍ:
22	SKLAD	q	SKLADNÍK	PŘÍJEM NEDORUČENÝCH ZÁSILEK	QP-8.3.2	PŘÍJEM NEDORUČENÝCH ZÁSILEK OD ŘIDIČE PROVÁDÍ SKLADNÍK SKENOVÁNÍM STATUSOM PŘÍJEM NA POBOČKU. PŘÍJEM NA SKLAD POTVRDÍ PODPÍSEM/ RAŽÍTKEM DO LISTU VYKLÁDKY	2	PŘÍJEM NEDORUČENÝCH ZÁSILEK NA SKLAD:
23	SKLAD	q	SKLADNÍK	OZNAČENÍ PROBLÉMOVÝCH ZÁSILEK	PŘÍRUČKA SKLADNÍK PARCEL.aspx	KAŽDÁ PROBLÉMOVÁ ZÁSILKA (POŠKOZENÁ, DOHODNUTÝ JINÝ TERMÍN DORUČENÍ, OSOBNÍ ODBĚR - POKUD NENÍ ADRESA POBOČKY UVEDENA NA ŠTÍTKU) UMÍSTNENÁ V SKLADE MUSÍ BÝT OZNAČENÁ KOMPLETNĚ VYPLNĚNÝM POLEPEM "PROBLÉM S DORUČENÍM". DO JMÉNA ŘIDIČE UVEST JMÉNO ZAPISUJÍCÍ OSOBY (ŘIDIČ/ DISPEČER/ SKLADNÍK).	2	OZNAČENÍ PROBLÉMOVÝCH ZÁSILEK:
24	SKLAD	q	DISPEČER	OZNAČENÍ A ZÁSILEK ZASÍLANÝCH ZPĚT:	PŘÍRUČKA SKLADNÍK PARCEL.as	ZÁSILKY ODMÍTNUTÉ PŘÍJEMCEM A ZASLANÉ ZPĚT ODESÍLATELOVI MUSÍ BÝT POLEPENÉ DISPEČEREM/ SKLADNÍKEM KOMPLETNĚ VYPSANÝM ČERVENÝM ŠTÍTKEM "ZPĚT ODESÍLATELI". ČERVENÝ ŠTÍTEK SMÍ VYPLNIT A NALEPIT JEN DISPEČER/SKLADNÍK.	1	OZNAČENÍ A ZÁSILEK ZASÍLANÝCH ZPĚT:
25	SKLAD	q	DISPEČER	HLÁŠENÍ POČTU ZÁSILEK, KTERÉ ZŮSTALY NA POBOČCE:	PROBLÉMOVÁ VA ZÁSILKA.aspx	DENNÍ HLÁŠENÍ POČTU ZÁSILEK, KTERÉ ZŮSTALY NA POBOČCE A NEMOHLY BÝT ZASLÁNY HB NA HUB	1	HLÁŠENÍ POČTU ZÁSILEK, KTERÉ ZŮSTALI NA POBOČCE:
26	SKLAD	q	DISPEČER	NEIDENTIFIKOVATELNÁ ZÁSILKA:	PROBLÉMOVÁ ZÁSILKA.aspx	ZÁSILKY BEZ IDENTIFIKAČNÍHO ŠTÍTKU MUSÍ BÝT V DEN PŘIJETÍ OZNAČENY NÁHRADNÍM POLEPEM A ZASLÁNY DO EJP.	2	NEIDENTIFIKOVATELNÁ ZÁSILKA:
27	SKLAD	q	DISPEČER	DOBA ZÁSILKY VE SKLADU:		ZÁSILKA NESMÍ BÝT SKLADOVÁNA NA POBOČCE DÉLE NEŽ 7 PRACOVNÍCH DNŮ OD PRVNÍHO POKUSU DORUČENÍ.	3	DOBA ZÁSILKY VE SKLADU:

PŘÍLOHA B: ZPRÁVA/REPORT INTERNÍHO AUDITU

2016 - SHRNU TÍ INTERNÍHO AUDITU - PALETOVÁ PŘEPRAVA

ČÍSLO AUDITU	201611			POČET NESHOD (N)	0	NALEZENÉ ZJIŠTĚNÍ N (NESHODY), O (ODCHYLKY), D (DOPORUČENÍ)					
DATUM AUDITU	19	4	2016	POČET ODCHYLEK (O)	3	D					
POBOČKA / ODDĚLENÍ	PROSTĚJOV					VYVĚŠENÉ PROVOZNÍ POKYNY: NA DISPEČINKU VYVĚŠEN STARÝ SEZNAM POBOČEK VIZ FOTO					
ŘEDITEL POBOČKY	PETR PŘIDAL			POČET DOPORUČENÍ (D)	4	REVIZE STROJŮ A ZAŘÍZENÍ: NEJSOU DOPLNĚNY PLATNOSTI REVIZÍ. REVIZE JSOU PROVÁDĚNY.					
VEDOUcí AUDITOR	RADEK KRAMÁŘ					POSTUP PRO ODSTRANĚNÍ HAVÁRIE: VYVĚŠEN NEPLATNÝ POSTUP Z DOBY SEASPOLU.					
AUDITOR				OZNAČENÍ SBĚRNÝCH MÍST ODPADŮ: NEJSOU DVĚ NÁDOBY NA NEBEZPEČNÝ ODPAD, NENÍ OZNAČENO DLE POKYŇŮ.							
VÝSLEDKY POBOČKY/ODDĚLENÍ - PROVĚŘENÍ SHODY S PROCEDURAMI GEIS GROUP											
OBLAST	MAXIMÁLNÍ BODY	DOSAŽENÉ BODY	RODOVÁ STRÁTA		DOSAŽENÁ KVALITA %						
SKLAD	8900	8650	250		97,2%						
DISPEČINK	9700	9400	300		96,9%						
VEDENÍ	9000	8700	300		96,7%						
VOZIDLA	2600	2550	50		98,1%	CELKOVÁ ÚSPĚŠNOST		97,0%			
CELKOVÝ DOJEM Z POBOČKY / POSTŘEHY											
POZOR NA NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK: DOPORUČUJI PŘEDĚLAT SMLOUVY S DOPRAVCI. VIZ BOD SMLOUVY: XI. Závěrečná ustanovení											
1. Právní vztahy z této smlouvy vyplývající se řídí ustanovením zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku.											
POTVRZENÍ VÝSLEDKU INTERNÍHO AUDITU											
ÚVOD A ZÁVĚR AUDITU		ZÁSTUPCE POBOČKY/ODDĚLENÍ (ŘEDITEL, VEDOUcí) PODPISEM POTVRZUJE POCHOZENÍ VÝSLEDKŮ INTERNÍHO AUDITU VČETNĚ VŠEOBEMHO NASTAVENÍ ŘEŠENÍ NALAZENÝCH NESHOD. VŠEOBEMH NALAZENÉ NESHODY BUDE VYSTAVĚNY NA G-POINTU V KNIHOVINĚ AUDITU/NESHODY. ZÁSTUPCE AUDITOVANÉ POBOČKY/ODDĚLENÍ SE PODPISEM NA TOMTO LISTU A LISTU NESHOD ZAVAZUJE APLIKOVAT ŘEŠENÍ NALAZENÝCH NESHOD A ZAPISAT ŘEŠENÍ DO KNIHOVINY NESHOD. PRŮBĚH INTERNÍHO AUDITU SE ŘÍDÍ DOKUMENTEM OP-4.2.1 INTERNÍHO AUDITU. VEDOUcí AUDITOR PODPISEM POTVRZUJE PROVĚŘENÉ OVLÁDNUTÍ AKTUALIZACÍ DANYCH PROCEDUR. V PŘÍPADĚ ZJIŠTĚNÍ NUTNOSTI AKTUALIZACÍ DIVIZÍ ZASÍLÁ PODNĚT NA MANAŽERA KVALITY.									
	PŘÍJMENÍ, JMÉNO	FUNKCE	PODPIS								
Závěrem interního auditu se za přítomnosti všech zúčastněných vedoucích pracovníků provádí vyhodnocení zjištění, vysvětlují se nalezené neshody, nastavují se doporučení.	PETR PŘIDAL	ŘEDITEL POBOČKY									
	RADEK KRAMÁŘ	VEDOUcí AUDITOR									
	POBOČKA	MÍSTO KONTAKTU	OBLAST	OBLAST	ZÁKAZNÍK (PO EL. POŠTOVĚ)	ODPOVĚDNOST	PROVĚŘOVANÝ POŽADAVEK	PROCEZURNÍ	ZÁVAŽNOST	ZJIŠTĚNÍ	POPIS CO, KDE A V KOLIK ZJIŠTĚNO: (N) NESHODY / (O) ODCHYLKY / (D) DOPORUČENÍ / (K) KOMENTÁŘ
10	SKLAD	D	Q	Q	SKLADNÍK	OZNAČENÍ PROBLÉMOVÝCH ZÁSILEK	08-4.3.2	KAŽDÁ PROBLÉMOVÁ ZÁSILKA (POŠKODENÁ, DOHOODNUTÝ INÝ TERMÍN DORUČENÍ, OSOBNÍ ODBĚR (POKUD NENÍ ADRESA POBOČKY UVEDEN NA ŠTÍTKU)) UMÍSTĚNÁ V SKLADĚ MUSÍ BÝT OZNAČENÁ KOMPLETNĚ VYPLNĚNÝM POLEPEM "PROBLÉM S DORUČENÍM", DO JMÉNA ŘIDIČE UVĚŠT JméNO ZAPISUJÍCÍ OSOBY (ŘIDIČ/ DISPEČER/ SKLADNÍK).	2	O	OZNAČENÍ PROBLÉMOVÝCH ZÁSILEK: 4 záhlavky viz foto nemají polep: problém s doručením
30	VEDENÍ	D	Q	Q	ŘEDITEL POBOČKY	SMLOUVY S DOPRAVCI	08-7.4.3	ZMLUVA/OBJEDNÁVKA MUSÍ BÝT UZAVŘETÁ S DOPRAVCEM OD PRVNÍHO DNE SPOLUPRÁCE: DOPRAVCE PARAFOVÁNA KAŽDÁ STRANA SMLOUVY VČETNĚ PŘÍLOH; POŽADOVANÉ PŘÍLOHY DLE SEZNAMU; POVINNÝ CERTIFIKÁT (MINIMÁLNÍ POVINNÁ ČÁSTKA 0,5MLI GP, 1MLI G); OVĚŘIT ZADÁNÍ TERMÍNŮ POJIŠTĚNÍ V G-CARGU / G-PACK	1	O	SMLOUVY S DOPRAVCI: nový dopravce Arpád Szécsinyi - není s ním podepsána smlouva a nemáme od něj pojistnou smlouvu.
66	DISPEČINK	D	Q	Q	DISPEČER	ROLLKARTA	08-7.5.1	POTVRZENÍ DORUČENÍ PŘIJEMCOVI MUSÍ OBSAHOVAT: ČAS, POPIIS, HŮLKOVÉ JMÉNO, U FYZICKÝCH OSOB ČÍSLO OBČANSKÉHO PRŮKAZU/ U PRÁVNICKÝCH OSOB RAŽÍTKO SPOLEČNOSTI; PŘI NEDORUČENÍ ŘIDIČ UVĚDE DŮVOD, ZOŠ	1	O	ROLLKARTA: 9x není ČOP, 3x není důvod nedoručení
57	DISPEČINK	D	Q	Q	DISPEČER	PICK-UP / ZÁVAŽNÁ OBJEDNÁVKA	08-7.5.1	ZPRACOVÁNÍ SVOZOVÉ DOKUMENTACE - POTVRZENÍ PŘEVZETÍ ZÁSILEK OD ODOŠILATELE - PODPIS ODEŠILATELE A ŘIDIČE	1	O	PICK-UP / ZÁVAŽNÁ OBJEDNÁVKA: LDC - 10x bez podpisů řidiče a zákazníka, emailové - bez podpisů řidiče a zákazníka
28	VOZIDLO	D	Q	Q	ŘEDITEL POBOČKY	UNIFORMA ŘIDIČE	08-4.4.1	ČISTOTA A STAV UNIFORMY ŘIDIČŮ - PŘI SPOLUPRÁCI NAD 3 MĚSÍCE MUSÍ MÍT UNIFORMU, NEBO PROKÁZAT OBJEDNÁNÍ V CZ NOVÝ SYSTÉM OBJEDNÁVÁNÍ, PO ZADÁNÍ OBJEDNÁVKY NA SERVERU PŘÍDE DO TÝDNE NA OBJEDNATELE.	1	D	UNIFORMA ŘIDIČE: Suchý - světlé kalhoty, Procházka a Fogl - tepláky