Projekt recertifikace ISO normy řady 9000 ve společnosti Hvězda - o.s.

Bc. Michal Belšán

Diplomová práce
2007/2008

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Michal BELŠÁN**
Studijní program:	**N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Průmyslové inženýrství**
Téma práce:	**Projekt recertifikace ISO normy řady 9000 ve společnosti Hvězda – o.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- **Zpracujte literární rešerši z oblasti systému řízení jakosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu současného stavu ve společnosti Hvězda – o.s.**
- **Vypracujte projekt recertifikace ISO normy řady 9000 ve společnosti Hvězda – o.s.**

Závěr – vyhodnocení

Rozsah práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BRIŠ, P. Management jakosti. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 213 s. ISBN 80-7318-321-9
[2] NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav managementu výroby - průmyslového inženýrství

Datum zadání diplomové práce: **10. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 3. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky

doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

V této diplomové práci je zpracován projekt na recertifikace normy ISO řady 9000 ve společnosti Hvězda – občanské sdružení. Teoretická část obsahuje poznatky o systému managementu jakosti. Zaměřuji se zde hlavně na řízení jakosti, normy ISO řady 9000 a jakost ve službách. V praktické části se zabývám analýzou systému managementu jakosti ve firmě a zpracováním projektu. Projekt se zaměřuje hlavně na optimalizaci dokumentů a proces hodnocení dodavatelů. V závěru jsou zhodnoceny náklady na projekt a přínosy pro společnost.

Klíčová slova: kvalita, systém managementu jakosti, ISO normy, certifikace, audity

ABSTRACT

This thesis proposes the project of recertification ISO norm 9000 in the company Hvězda – občanské sdružení. The theoretical part contains information about quality management system. In this part I aim especially at quality management, ISO norms 9000 and quality in services. In the practical part I deal with analysis of quality management system in the company and processing of project. Project aims especially at optimalization of documents and supplier evaluation's process. At the end of this part are evaluated costs and contributions for the company.

Keywords: quality, quality management system, ISO norms, certification, audits

Rád bych zde poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Petrovi Brišovi CSc. za odborné vedení, připomínky, rady a čas věnovaný konzultacím nad touto prací.

Mé poděkování patří též Bc. Miroslavě Kalivodové, PeadDr. Jiřímu Schincke a ostatním zaměstnancům sdružení, kteří mi poskytli cenné informace a rady, které mi velmi pomohly při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 KVALITA **11**

1.1 PŘÍSTUPY K DEFINOVÁNÍ KVALITY 12

1.1.1 Transcendentní přístup 12
1.1.2 Výrobkový přístup 12
1.1.3 Přístup ve vztahu k výrobnímu procesu 12
1.1.4 Spotřebitelský přístup 13
1.1.5 Hodnotový přístup 13

2 PLÁNOVÁNÍ JAKOSTI **14**

2.1 PROČ PLÁNOVAT JAKOST? 14

2.2 POŽADAVKY NA PLÁNOVÁNÍ JAKOSTI 15

3 MANAGEMENT JAKOSTI **16**

3.1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU JAKOSTI 16

3.2 ZÁSADY MANAGAMENTU JAKOSTI 16

3.2.1 Procesní přístup 17

4 ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI **19**

4.1 NÁKLADY NA ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI 19

4.2 DEMINGŮV CYKLUS 21

5 NORMY ISO ŘADY 9000 ..... **22**

5.1 STRUKTURA A OBSAH SOUBORU NOREM ČSN EN ISO ŘADY 9000:2001 22

5.2 POROVNÁNÍ NOREM ISO 9001:1994 A ISO 9001:2000 23

5.3 POŽADAVKY NORMY ISO 9001:2000 24

5.3.1 Systém managementu jakosti 24
5.3.2 Odpovědnost vedení 24
5.3.3 Řízení zdrojů 24
5.3.4 Realizace výrobku/služby 24
5.3.5 Měření, analýza a zlepšování 25

5.4 PŘÍRUČKA JAKOSTI 25

6 MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH **26**

6.1 ZVLÁŠTNÍ RYSY MANAGEMENTU JAKOSTI VE SLUŽBÁCH 26

6.2 POSTUP MANAGEMENTU JAKOSTI VE SLUŽBÁCH 26

7 CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI **28**

7.1 POSTUP CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI 28

8 AUDITY **30**

8.1 INTERNÍ AUDIT JAKOSTI 30
8.1.1 Provádění interního auditu 31
8.2 CERTIFIKAČNÍ AUDIT 32
8.3 ZÁKAZNICKÝ AUDIT 32
8.4 NÁSTROJE AUDITU 32
8.5 METODY AUDITU 33
II PRAKTICKÁ ČÁST 35
9 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HVĚZDA O.S. 36
9.1 POSKYTOVANÉ SLUŽBY 36
9.1.1 Nestátní zdravotnické zařízení 36
9.1.2 Centrum denních aktivit 37
9.1.3 Seniorcentrum 38
9.1.4 Rozvoj lidských zdrojů 40
9.1.5 Centrum krizového řízení 40
9.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 41
10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SDRUŽENÍ 42
10.1 MAPA PROCESŮ 42
10.2 POLITIKA A CÍLE JAKOSTI 43
10.3 INTERNÍ AUDIT DOKUMENTŮ 45
10.3.1 Průběh auditu 46
10.4 PŘÍRUČKA JAKOSTI 49
10.4.1 Ukázka stávající příručky jakosti 49
10.5 INTERNÍ AUDITY ZA ROK 2007 57
10.6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY 58
11 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU 59
11.1 DEFINICE PROJEKTU 59
11.2 CÍLE PROJEKTU 59
12 OPTIMALIZACE PŘÍRUČKY JAKOSTI 60
12.1 UKÁZKA OSNOVY OPTIMALIZOVANÉ PŘÍRUČKY JAKOSTI 60
12.2 AKTUALIZACE PODKAPITOLY PŘEZKOUMÁVÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI 65
12.3 DOPLNĚNÍ KAPITOLY REALIZACE PRODUKTU 66
13 PROCES HODNOCENÍ DODAVATELŮ 69
13.1 STANOVENÍ KRITÉRIÍ PROCESU 69
13.2 NÁVRH FORMULÁŘŮ 70
13.3 DOTAZNÍK PRO DODAVATELE 72
13.4 MATICE ZODPOVĚDNOSTI 74
14 NÁVRH SMĚRNICE – ŘÍZENÍ NÁKUPU 75

15 AKTUALIZACE CÍLŮ JAKOSTI 78
16 PROJEKT RECERTIFIKACE DLE ČSN EN ISO 9001:2001 79
16.1 POSTUP PŘI RECERTIFIKACI SYSTÉMU JAKOSTI 79
16.2 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU 80
ZÁVĚR 81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 82
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 84
SEZNAM OBRÁZKŮ 85
SEZNAM TABULEK 86
SEZNAM PŘÍLOH 87

ÚVOD

Neustálý vývoj výrobků a služeb klade čím dál tím větší důraz na management kvality. Už se vám někdy rozpadla bota pár týdnů po skončení záruční lhůty? Čekali jste v restauraci nekonečně dlouho než vám přinesou jídlo a nakonec vám ho donesli studené? Možná ano, možná ne. V každém případě se často setkáváme s důsledky špatné kvality něčí práce umocněné ještě nízkou spolehlivostí technických systémů. Všechny tyto projevy mohou být výsledkem dlouhodobého zanedbávání managementu jakosti.

Mezi nejdůležitější součásti managementu kvality patří plánování jakosti a její neustálé zlepšování. Zaměření se podniků na tyto oblasti je zcela v souladu se současným vývojem managementu kvality. Promítá se nejen do požadavků jednotlivých zákazníků ale i do požadavků mezinárodních norem.

Samotné plánování jakosti zahrnuje celou řadu aktivit, které rozhodují o výsledné kvalitě výrobku nebo služby realizujících se hlavně ve fázi jejich návrhu a vývoje. Právě fáze, která předchází samotné výrobě nebo realizaci služby, se na výsledné jakosti podílí až 80 %. Plánování jakosti přináší výhodu i po ekonomické stránce, protože odstraňování nedostatků (neboli neshod) přináší menší náklady, než které by podnik vynaložil při jejich zjištění ve fázi realizace nebo u zákazníka.

Podniky musí jakost neustále zlepšovat, protože kvalita představuje důležitý prvek konkurenceschopnosti. Avšak efektivního plánování jakosti a jejího neustálého zlepšování nelze dosáhnout bez pomoci vhodných postupů, metod a nástrojů.

Tématem mé diplomové práce je „Projekt recertifikace ISO normy řady 9000 ve společnosti Hvězda - o.s.“. Diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá poznatky z oblasti kvality. Především se zaměřuje na systém jakosti, plánování jakosti, ISO normy, audity a jiné. Praktická část se věnuje analýze současného stavu ve společnosti. Analýza se týká hlavně systému managementu jakosti občanského sdružení.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt pro recertifikace ISO normy řady 9000 v organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALITA

Slovo *kvalita* nebo *kvalitní* používáme běžně při každodenním rozhovoru jako výraz hodnocení. Na základě toho, v jakém významu je použijeme, jim dáváme různý obsah, např. kvalitní auto, kvalitní kniha, kvalitní film a jiné. Ve většině případů se však už blíže nevyjadřujeme o kritériích a z jakého úhlu podhledu toto hodnocení vnímáme. Přičemž tvrzení jednoho člověka, že daný výrobek nebo služba jsou kvalitní, nemusí být stejné, jako tvrzení jiného člověka o stejné výrobku nebo službě. Toto jsou důvody, které činí hodnocení kvality v běžném životě subjektivním. [6]

Česká verze normy ISO 900 v části, která pojednává o termínech a definicích, vymezuje pojem **jakost** jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přičemž požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Slovo inherentní je interpretováno jako existující v něčem, především jako trvalý znak, a pojem znak jako rozlišující vlastnost. [13]

Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění 3 atributů:

- bezvadnosti;
- kvalitativních parametrů;
- stability.

Bezvadnost – má-li být výrobek nebo služba kvalitní, nemohou mít jakoukoliv vadu nebo nedostatek. Poškozený výrobek nebo nedostatečně naplněná služba představují elementární nedostatky, které zákazníci snadno identifikují a které upozorňují na neschopnost výrobce či poskytovatele služeb plnit základní požadavky.

Kvalitativní parametry – za kvalitní produkt většinou považujeme ten, který má lepší parametry, např. výkon, životnost, rozsah funkcí atd. Tento aspekt je velmi důležitý, avšak z pohledu výrobce nebo poskytovatele služby je třeba mít na zřeteli dvě polohy kvalitativních parametrů. První z nich je úzce spojena s vlastním produktem a jeho vlastnostmi, druhá je spojena se službami při a po prodeji.

Stabilita – na stabilitu jakosti je v posledních letech kladen čím dál tím větší důraz. Očekává se, že výrobky nebo služby budou mít vyrovnanou stabilitu s minimálními odchylkami. Stabilitu lze zajistit výstupní kontrolou nebo lze kvalitu implementovat do výrobku během přípravy, výroby apod. [13]

1.1 Přístupy k definování kvality

Pohledy na kvalitu a definice kvality se v průběhu let měnili a stále mění. Jejich vývoj se přizpůsobuje nejen změnám ve výrobním procesu ale změnám podmínek, ve kterých byli výrobky nebo služby realizovány. Musíme si též uvědomit, že i požadavky zákazníků se neustále mění, tím pádem ani kvalita nezůstává neměnná. Profesor D. Garvin z Harvard Business School vypracoval několik různých přístupů k definování kvality:

- transcendentní přístup,
- výrobkový přístup,
- přístup ve vztahu k výrobnímu procesu,
- spotřebitelský přístup,
- hodnotový přístup. [6]

1.1.1 Transcendentní přístup

Podle tohoto přístupu je kvalita něco jedinečného, absolutního. Dále tento přístup tvrdí, že kvalita výrobku nebo služby je nedefinovatelná. Každý spotřebitel má svůj vlastní názor na jejich kvalitu. Pro někoho je např. důležitější vzhled, design nábytku, pro někoho zase jeho funkčnost. V tomto případě se kvalita mnohdy nedá měřit, ale můžeme ji určit zkušenostmi. [6]

1.1.2 Výrobkový přístup

Tento přístup na rozdíl od transcendentního považuje kvalitu za precizní a měřitelnou veličinu. Kvalita výrobku závisí na skutečnosti, zda má výrobek takové vlastnosti, jaké jsou dány v jeho technické dokumentaci. Je založen na technokratickém chápání kvality. [6]

1.1.3 Přístup ve vztahu k výrobnímu procesu

Výrobně orientované definice jsou založené na úvaze, že výrobek je kvalitní tehdy, jestliže je vyráběn podle postupů uvedených v technické dokumentaci. Kvalita znamená splnění požadavku. Problémem tohoto přístupu je, že zanedbává spotřebitele. [6]

1.1.4 Spotřebitelský přístup

Tento přístup vychází z poznatku, že kvalita se nachází v pohledu spotřebitele. Výrobek nebo služba jsou kvalitní tehdy, jestliže jsou vlastnosti shodné s požadavky spotřebitele. Z takto definované kvality vychází celá filozofie managementu kvality. [6]

1.1.5 Hodnotový přístup

V tomto případě je kvalita definována pomocí nákladů a ceny. Výrobek nebo službu považujeme za kvalitní, jestliže poskytuje určitý výkon za přijatelnou cenu. Čím dál více spotřebitelů si všímá poměru cena – výkon. [6]

2 PLÁNOVÁNÍ JAKOSTI

Pojem plánování jakosti můžeme charakterizovat jako proces formování cílů jakosti a specifikaci nezbytných procesů a souvisejících prostředků pro jejich splnění. Plánování jakosti patří mezi tři základní procesy trilogie jakosti, tzv. Juranovy trilogie :

1) Plánování jakosti,
2) Řízení (management jakosti),
3) Zlepšování jakosti.

Stanovené cíle jakosti by měly být hlavně srozumitelné, reálné, optimalizující výsledek jako celek a ekonomické. Neustálé zkoumání potřeb zákazníků představuje východisko pro formulaci cílů jakosti. [10]

Na základě zmíněného vymezení je zřejmé, že plánování jakosti v sobě zahrnuje velké množství různých aktivit, pomocí kterých se stanovují a dosahují cíle v oblasti jakosti. Mezi aktivity plánování jakosti může zařadit:

- stanovení cílů jakosti a jejich rozpracování,
- plánování systému managementu jakosti,
- plánování znaků jakosti výrobku/služby,
- plánování metod pro dosažení požadované jakosti výrobku/služby
- plánování informačních a finančních zdrojů
- a jiné [10]

2.1 Proč plánovat jakost?

Na základě současného vývoje managementu jakosti neustále význam plánování jakosti a jsou to právě jeho aktivity, které rozhodují o konkurenceschopnosti organizace. Rostoucí význam plánování jakosti je dán dvěma trendy v oblasti managementu kvality.

První trend představuje přesun ze strategie detekce na strategii prevence. Strategie detekce je založena na využívání metod následné kontroly, aby se k zákazníkovi nedostaly neshodné výrobky/služby. Mnohem výhodnější je ale zajistit takové podmínky, aby neshod-

né výrobky/služby vůbec nevznikaly. Na což se zaměřuje strategie prevence, kdy je většina problému ohledně jakosti řešena dříve, než vůbec nastanou. [10]

Druhý trend je úzce spojen s prvním a je charakterizován jako posun od zabezpečování jakosti „on-line“ k zabezpečování jakosti „off-line“ nebo-li posun péče o jakost z výrobní fáze do fáze návrhu. Využitím vhodných metod tak lze předcházet problémům ve výrobní fázi. [10]

2.2 Požadavky na plánování jakosti

Úkolem vrcholového vedení organizace je stanovit cíle jakosti pro jednotlivé úrovně podniku, a to včetně cílů, které jsou potřebné pro splnění požadavků na produkt. Základ pro stanovení těchto cílů poskytuje strategické plánování a politika jakosti. Cíle by měli být takové, aby vedly k zlepšování výkonnosti organizace. [10]

Mezi vstupy pro efektivní plánování patří:

- strategie organizace,
- cíle organizace,
- potřeby a očekávání zákazníků,
- hodnocení údajů o provedení produktu,
- hodnocení výkonnosti procesů,
- příležitosti pro zlepšování.

Výstupy z plánování jakosti stanovují procesy realizace produktu a podpůrné procesy, které jsou potřebné z hlediska:

- dovedností a znalostí,
- odpovědnosti a pravomoci
- potřebných zdrojů,
- měřítek pro hodnocení výkonnosti organizace,
- dokumentace. [10]

3 MANAGEMENT JAKOSTI

3.1 Historický vývoj managementu jakosti

Systémy zabezpečování jakosti prošly velmi intenzivním rozvojem hlavně ve 20. století.. Model řemeslné výroby byl postaven na přímém kontaktu se zákazníkem. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, naopak nevýhodou byla nízká produktivita práce. Snaha o zvýšení produktivity vedla ke zvyšování objemu výroby pomocí výrobních linek. Z dělnických profesí se vyčleňovaly speciální funkce technických kontrolorů, kteří měli na starost mimo jiné i kvalitu. [8]

Ve 30. letech se začaly objevovat první statistické metody kontroly, tehdy se zrodil model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Japonci svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činnosti podniků, čímž byl vytvořen základ moderních systémů jakosti označovaný jako **Company Wide Quality Control**. Následným propracováním tohoto přístupu došlo ke vzniku TQM (Total Quality Management), který i v dnešní době představuje stále se rozvíjející koncepci.

V roce 1987 přišly na řadu normy ISO řady 9000, jejichž snahou je rozsáhlá dokumentace všech podnikových procesů. Další vývoj managementu jakosti vedl k fúzi řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnost práce na základě tzv. **Global Quality Management** (GQM). [8]

Ve světovém měřítku se v současné době vykrystalizovaly 3 základní koncepce managementu jakosti:

- § koncepce podnikových standardů,
- § koncepce ISO,
- § koncepce TQM. [8]

3.2 Zásady managamentu jakosti

Aby organizace byla vedena úspěšně, musí být směrována a řízena systematickým a jasným způsobem. Snahou organizace by mělo být dosáhnout takové managementu jakosti, jehož cílem je neustálé zvyšování výkonnosti organizace. Normy ISO řady 9000 (revizovanými v roce 2000) jsou založeny na novém pojetí, které se opírá o 8 zásad managementu

jakosti. Tyto zásady určují globální cíle a nástroje pro efektivní řízení jakosti, a to nejen v oblasti formulace cílů, ale i při vlastním operativním rozhodování a řízení všech procesů. [11]

Stručná charakteristika 8 zásad jakosti:

- **organizace orientovaná na zákazníka** – organizace je na svých zákaznících závislá. Snahou by mělo být porozumění jejich současným i budoucím požadavkům a překonávat jejich očekávání.
- **vedení** – management organizace by měl určovat jednotný cíl a směr vývoje. Jeho úkolem je vytvářet a udržovat takové prostředí, ve kterém by se zaměstnanci zasadili o naplnění jejích cílů.
- **zapojení zaměstnanců** – plné zapojení všech zaměstnanců na všech úrovních organizace umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.
- **procesní přístup** – organizace může dosáhnout požadovaného výsledku tehdy, jestliže jsou potřebné zdroje a činnosti řízeny jako procesy.
- **systémový přístup** – navzájem související procesy by měli být řízeny jako systém, což vede zlepšení účinnosti a výkonnosti organizace.
- **neustálé zlepšování** – cílem organizace by mělo být neustálé zlepšování.
- **věcný postup při přijímání rozhodnutí** – pouze na základě analýzy údajů a informací jsou založena účinná rozhodnutí.
- **vzájemně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy** – organizace a její dodavatelé jsou na sobě závislí. Vzájemně výhodné vztahy vedou k vytváření hodnot na obou stranách. [1]

3.2.1 Procesní přístup

Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, můžeme nazvat procesem. Výhodou tohoto přístupu je nepřetržité řízení vazeb jednotlivými procesy v systému procesů. [5]

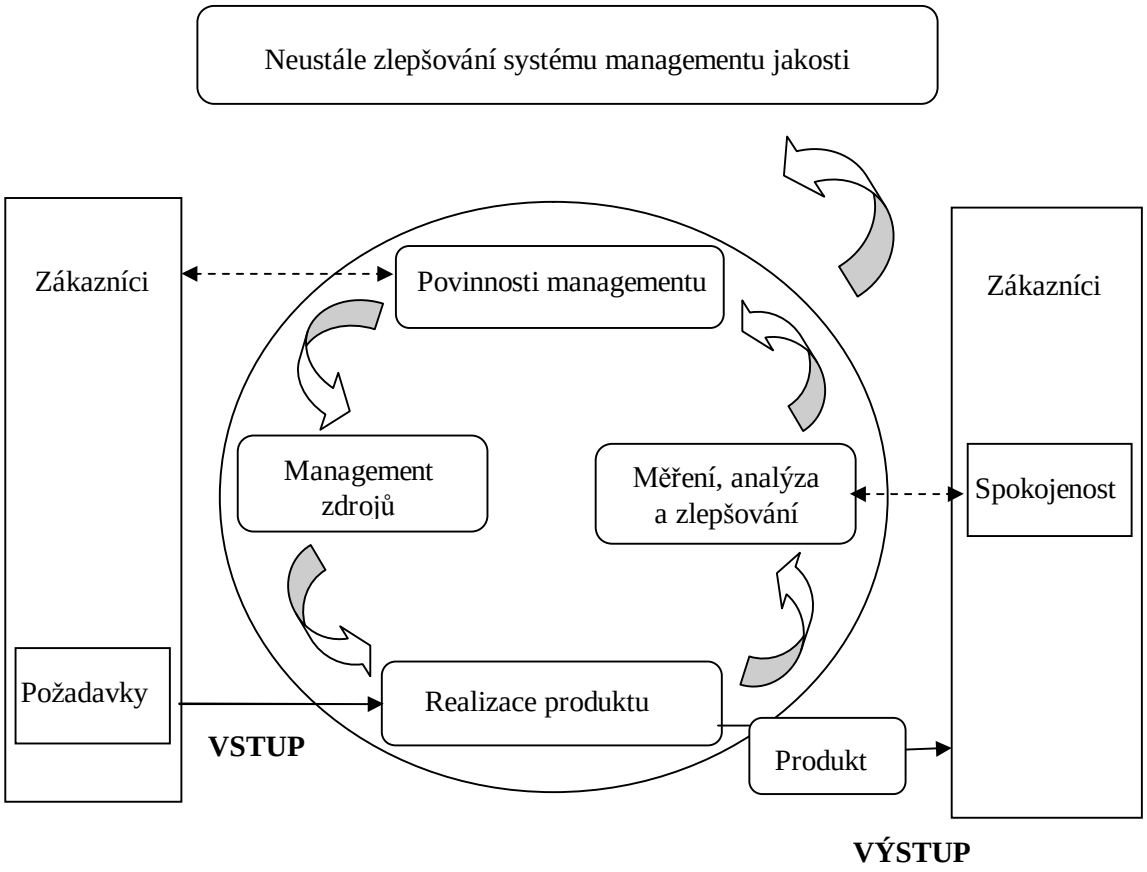
Procesní přístup klade důraz hlavně na:

§ pochopení požadavků a jejich plnění,

§ potřebu zvažovat procesy z hlediska jejich přidané hodnoty,

§ dosahování výsledků v oblasti výkonnosti a efektivnosti procesů a

§ neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření. [5]



Obr. 1 Model procesně orientovaného systéme managementu jakosti [1, s.34]

4 ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI

Zlepšování jakosti je chápáno jako část managementu jakosti, která se zaměřuje na zvýšení schopnosti plnit požadavky na jakost. Jde o aktivity, jejichž cílem je zajistit vyšší úroveň jakosti ve srovnání s předchozím stavem.

Důvody pro zlepšování jakosti jsou dvojí:

- **Krize** – uvědomění si reálných nedostatků v určité oblasti.
- **Vize** – zlepšování je chápáno jako součást podnikových činností, které mohou být značně výnosné. [16]

Podle charakteru a důvodu můžeme aktivity zlepšování jakosti rozdělit do tří skupin:

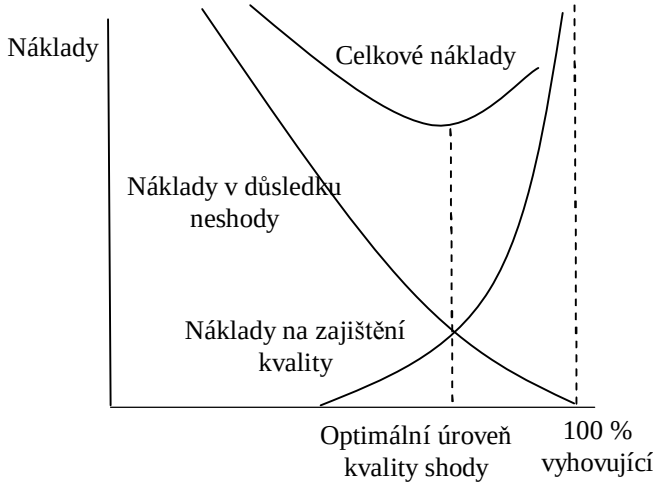
- *nápravná opatření* – jejich úkolem je v případě neshody zjistit příčiny vzniku a učinit takové kroky, aby neshoda byla odstraněna a neopakovala se.
- *preventivní opatření* – smyslem je přijetí takových kroků, které vedou k předcházení možných neshod nebo jejich úplnému vyloučení.
- *zdokonalovací opatření* – nemají přímou vazbu na zjištěné neshody, jejich cílem je zkvalitnit, zefektivnit určité činnosti, procesy, výrobky nebo služby.[16]

4.1 Náklady na zlepšování jakosti

Mnoho manažerů má mylné představy o tom, že musí být udělán kompromis mezi náklady poskytující vysokou kvalitu a náklady, které vyplývají z nízké kvality, a že určitá úroveň neshody je nejen akceptovatelná, ale z ekonomického hlediska také představuje „optimum“.

Každá aktivita týkající se kvality sebou přináší náklady. Například kontrola příchozího materiálu nebo měření kvality práce během procesu. Tyto náklady označujeme jako *náklady na zajištění kvality*. Na druhou stranu, neúspěch v zajištění specifikací bude mít za následek nízkou kvalitu. Tyto náklady jsou označovány jako *náklady v důsledky neshody*.

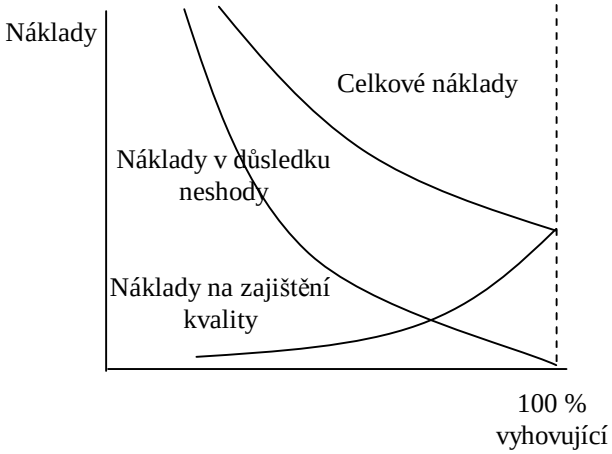
Na obrázku 2 je znázorněn klasický vztah mezi náklady na zajištění kvality a náklady v důsledku neshody. [3]



Obr. 2 Klasický model nákladů na shody [3, s.582]

Kvalita shody roste v důsledku efektivnějšího zajišťování kvality, čímž náklady na zajištění kvality rostou a náklady v důsledku neshody se snižují. Z ekonomického hlediska tedy organizace hledá takovou optimální úroveň shody, která ji přinese minimální celkové náklady.

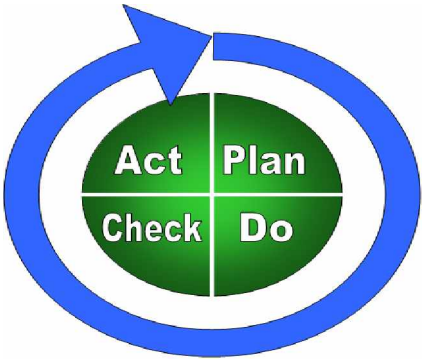
Model předpokládá, že prodeje výrobků/služeb jsou konstantní. Analýzy však ukazují, že zlepšování nebo zhoršování kvality významně mění požadavky na výrobky/služby. Hsiang a Lee matematicky ukázali, že optimální úroveň shody může být vyšší než v klasickém modelu. Organizace mohou dosáhnout perfektnosti v kvalitě při konečných nákladech. Náklady na zajištění kvality se nerozšiřují do nekonečna pokud je dosaženo 100 % shody a křivka celkových nákladů dosahuje minima ve 100 % shody jak je vidět na obrázku 3. [3]



Obr. 3 Moderní model nákladů na shodu [3, s.583]

4.2 Demingův cyklus

Demingův cyklus (nebo také PDCA cyklus) byl původně zkoncipován Waltrem Shewhartem v roce 1930, později byl přijat W. E. Demingem. Tento model poskytuje rámec pro zlepšování procesů nebo systému. Cyklus se skládá ze 4 fází, ve kterých by mělo probíhat zlepšování jakosti nebo provádění změn. Jedná se o cyklus, který nemá konec a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat.



Obr. 4 Demingův cyklus [18]

Plánuj

- definování problému a analýza situace,
- vývoj realizačního plánu,

Vykonej

- realizace nápravných opatření,
- využití nástrojů shromažďujících data.

Zkontroluj

- analýza informací a monitorování trendů,
- porovnání získaných výsledků s předpokládanými výsledky.

Reaguj

- pokud jsou výsledky stejné jako předpokládané výsledky, nedělej nic,
- pokud nejsou výsledky stejné jako předpokládané výsledky, opakuj PDCA cyklus,
- zdokumentování procesu a zrevidovaného plánu. [15]

5 NORMY ISO ŘADY 9000

Velká revize norem proběhla v roce 2000, kdy do soustavy českých norem byla tato revize zavedena v roce 2001 pod označením **normy souboru ČSN EN ISO řady 9000:2001**. Mezinárodní normy souboru ISO řady 9000:2000 byly vypracovány za účelem pomoci organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů managementů jakosti.

Jejich obecný charakter je dán tím, že musí vyhovovat pro nejrůznější druhy organizací ve všech odvětvích hospodářství., např. výrobní organizace, obchodní organizace, organizace poskytující služby, poradenské firmy a jiné. Normy jsou zaměřeny hlavně na obecný popis prvků, které by systémy managementu jakosti měly obsahovat. Je důležité upozornit na to, že normy neuvádějí, jakým způsobem je ta či ona organizace uplatňuje. To musí být ovlivněno konkrétními podmínkami dané organizace. [7]

5.1 Struktura a obsah souboru norem ČSN EN ISO řady 9000:2001

Mezi základní normy tohoto souboru patří:

- **ČSN EN ISO 9000:2001** – Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník; jak je zřejmé z názvu, jedná se o výklad základů, zásad managementu kvality a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti.
- **ČSN EN ISO 9001:2001 –** Systémy managementu jakosti – požadavky. Tato norma patří mezi stěžejní. Podle této normy se provádí zavádění, udržování a hlavně následné prověření (auditování) implementovaného systému jakosti. Proto je také norma označována jako **norma kriteriální** – pokud chce organizace prokázat úspěšné fungování systému managementu jakosti, musí splnit požadavky této normy. [13]
- **ČSN EN ISO 9004:2001** – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti. Účelem této normy je poskytnout doporučení, které může organizace dále zavádět nad rámec požadavků, které jsou uvedeny v ISO 9001, a to za účelem dalšího rozšiřování a zlepšování systému managementu jakosti směřujícího ke zvyšování výkonnosti organizace.

- **Podpůrné normy** – v 90. letech vzniklo i několik podpůrných norem, které dále rozvíjejí některé prvky systému jakosti a několik norem, které rozvíjejí přístupy managementu jakosti ve specifických podmínkách. Tyto normy jsou zařazeny do ISO řady 10 000. [13]

5.2 Porovnání norem ISO 9001:1994 a ISO 9001:2000

Důvodem, proč došlo k novelizaci, jsou následující nedostatky původní verze normy:

- přílišná orientace na průmyslovou výrobu
- zaměření především na jednotlivé prvky než na celek
- malá orientace na průběh činnosti
- příliš statický model
- norma je příliš podrobná
- po jazykové stránce hůře srozumitelná
- málo orientovaná na zákazníka [14]

Problémy vznikaly hlavně s orientací na oddělené prvky normy, a to především u malých podniků kdy jsou činnosti často slučovány, což znamená, že v 1 činnosti se posuzuje současně více prvků. Na základě normy musela být ke každému prvku vytvořena směrnice, to představuje větší množství dokumentů pro jeden proces (činnost), což je nepraktické. Velmi složité to měly i organizace poskytující služby ohledně vysvětlení požadavků. [14]

Na základě kritiky nedostatků byly do novelizace normy ISO 9000 zakomponovány nové požadavky:

- snadnější implementace do systému řízení
- orientace na procesy, procesní model
- méně písemného zpracování směrnic
- orientace na zákazníka a jeho potřeby
- kompatibilita s ostatními normami [14]

5.3 Požadavky normy ISO 9001:2000

5.3.1 Systém managementu jakosti

Organizace se musí zaměřit na řízení procesů. Jejím úkolem je přesně a úplně identifikovat relevantní procesy, určit vazby mezi nimi a zajistit jejich fungování. Velký důraz je kladen na procesy s přímou vazbou na zákazníka. Procesy by měly být monitorovány, měřeny a dále zlepšovány.

Vedle řízení procesů je požadováno taktéž zpracování dokumentace a její řízení. jako samozřejmost by měla být znalost a dodržování veškeré legislativy spojené s činností organizace. [17]

5.3.2 Odpovědnost vedení

Vrcholové vedení by mělo být příkladem při zajišťování požadavků systému managementu jakosti. Úkolem vedení je stanovit strategické cíle a formulovat politiku jakosti a cíle jakosti. Dále je zapotřebí, aby vedení rozdělilo pravomoci a odpovědnosti v organizaci. Musí být též zvolen zástupce, který bude zodpovědný za vybudování a fungování systému managementu jakosti. [17]

5.3.3 Řízení zdrojů

Povinností organizace je alokovat přiměřené zdroje pro fungování systému managementu jakosti a pro zvyšování spokojenosti zákazníka. Zaměstnanci, kteří určitým způsobem ovlivňují kvalitu produktu (služby) by měli být kompetentní, a to na základě patřičného výcviku a vzdělávání. Úkolem organizace je určit jejich potřebnou odbornou způsobilost a udržovat ji požadované úrovni. [17]

5.3.4 Realizace výrobku/služby

Organizace musí plánovat a rozvíjet procesy, které jsou potřebné pro realizaci výrobku/služby. Tyto procesy musí být plně definovány. Dále musí organizace určit požadavky zákazníka a neustále je přezkoumávat.Ve vztahu k zákazníkovi je třeba uplatňovat řízenou komunikaci.

Organizace též musí věnovat vysokou pozornost výběru dodavatelů, jejichž produkty mají přímý vliv na zákazníka. Musí být zajištěna péče o majetek zákazníka a rovněž ochrana produktu při interním zpracování, dopravě, manipulaci a skladování. [17]

5.3.5 Měření, analýza a zlepšování

Organizace musí aplikovat vhodné metody pro monitoring procesů a měření produktu. V rámci toho je potřeba stanovit metriky procesů a služeb a vyhodnocovat tak jejich dodržování. Současně musí být zabezpečena odstranění defektivního produktu na základě dokumentovaných postupů.

Další povinností organizace je shromažďovat a analyzovat údaje a informace o spokojenosti zákazníka. V rámci systému managementu jakosti by měl být sledován vývoj v podnikových činnostech. Musí docházet k neustálému zlepšování systému managementu jakosti. [17]

5.4 Příručka jakosti

Příručka jakosti je základní dokument systému managementu jakosti, který je nadřazený všem ostatním dokumentům, jež se vztahují k systému. Tento technický dokument umožňuje stanovení struktury formátu a obsahu příslušné dokumentace SMJ (systém managementu jakosti). Zpravidla stanovuje rámcové požadavky, které se odvolávají na další dokumenty vedených v nižších úrovních systému řízení dokumentace. [7]

Příručka jakosti je jedinečná pro každou organizaci. U malých organizací se připouští, aby popis celého SMJ byl shrnut do 1 příručky jakosti spolu s dokumentovanými postupy, které jsou vyžadovány v ČSN EN ISO 9001. Ve velkých organizacích je naopak přípustné vytvořit několik příruček pro jednotlivé úrovně (globální, národní……). V příručce jakosti by měly být zahrnut položky jako předmět SMJ, podrobnosti a zdůvodnění všech výjimek, dokumentované postupy nebo odkazy na ně a popis procesů SMJ a jejich vzájemné působení. [7]

6 MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH

Podle ČSN EN ISO 9004-2 službu chápeme jako výsledek vytvořený činnostmi při vzájemném styku mezi dodavatelem a zákazníkem a interními činnostmi dodavatele s cílem splnit potřeby zákazníka. Součástí služby může být i využívání hmotného výrobku nebo poskytovatelem služby mohou být samotná zařízení. [8]

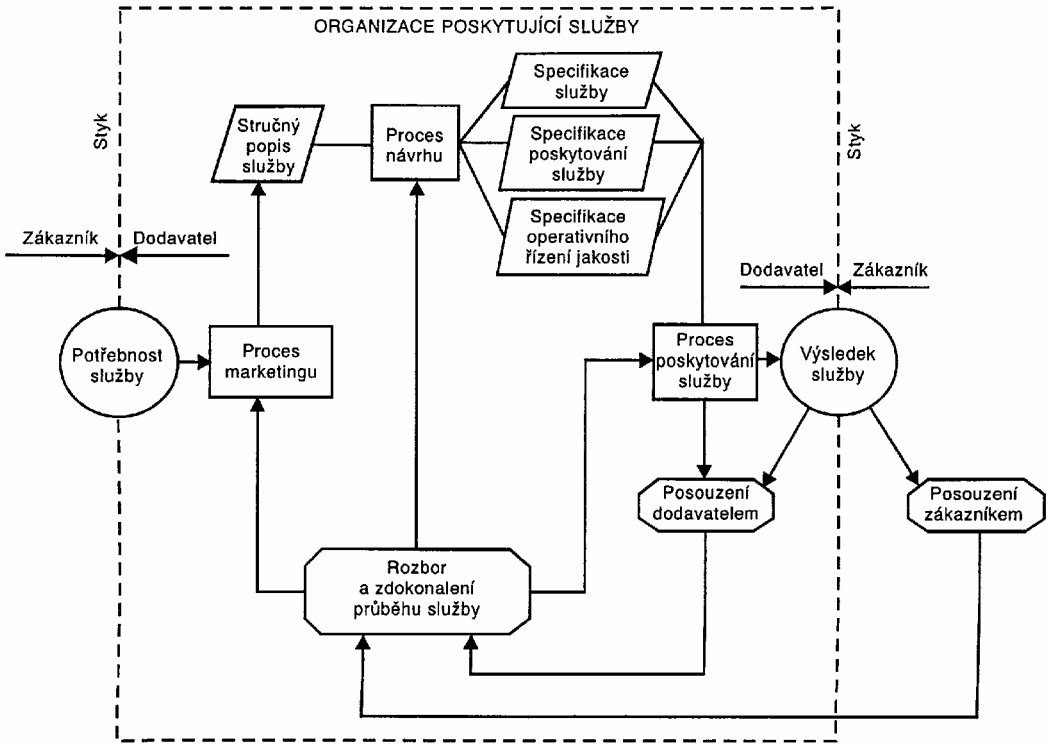
6.1 Zvláštní rysy managementu jakosti ve službách

Ačkoliv jsou hlavní oblasti managementu jakosti ve službách stejné jako v managementu jakosti pro výrobky, můžeme zde najít určité odlišnosti, které jsou typické pro oblast služeb. Mezi zásadní odlišnosti patří:

1) Většina služeb je nehmotné a abstraktní povahy, je tudíž obtížnější měřit úroveň jejich jakosti.
2) Je prokázáno, že cena u služeb často nehraje dominantní roli.
3) Kladné reference od jiných hrají při hledání dodavatele služeb větší roli než u hmotných výrobků.
4) Zákazníci vnímají větší riziko při nákupu služeb. Proto je nezbytné poskytovat zákazníkům dostatek informací.
5) Na druhou stranu může být pro úspěch poskytnuté služby důležitá role a aktivní přístup zákazníka.
6) Znaky jakosti služeb zahrnují jak znaky zjistitelné a posuzované zákazníky, tak i znaky, které si neuvědomuje a neposuzuje.
7) V oblasti služeb výrazně roste role lidského faktoru, a to ve chvílích přímého kontaktu se zákazníkem, kdy vnímá pocit péče, slušnosti i kompetence. [8]

6.2 Postup managementu jakosti ve službách

Stručný postup managementu jakosti ve službách je popsán v normě ČSN ISO 9004-2 pomocí tzv. smyčky jakosti.



Obr. 5 Smyčka jakosti služeb dle ČSN ISO 9004-2 [8, s.170]

Také v organizacích poskytujících služby hraje důležitou roli marketingový výzkum, který mapuje potřebnost dané služby a požadavky zákazníků. Výsledky těchto výzkumů by měly být transformovány do stručného popisu služby. [8]

Z procesu návrhu služby musí vzejít podrobný popis specifikací:

- vlastní služby,
- poskytování této služby zákazníkům,
- regulace jakosti služby.

Specifikace vlastní služby určuje to, co má být poskytováno, a to na základě znaků, které zákazník vnímá a které je schopen posoudit. Každý znak musí mít definovány kritéria přijatelnosti (hodnoty, jejichž překročení vede k zákazníkově nespokojenosti). Specifikace poskytování služby vymezuje metody a postupy tohoto procesu. Nesmí též chybět popis nutných zdrojů, zařízení, vybavení nebo kvalifikace personálu. Regulace jakosti služby představuje činnosti vykonávané zaměstnanci podniku, který služby poskytuje za účelem zachování stability jakosti. Specifikace těchto činností zahrnuje popis hlavních aktivit, stanovení metod hodnocení vybraných znaků, způsoby analýzy dat a jiné. [8]

7 CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

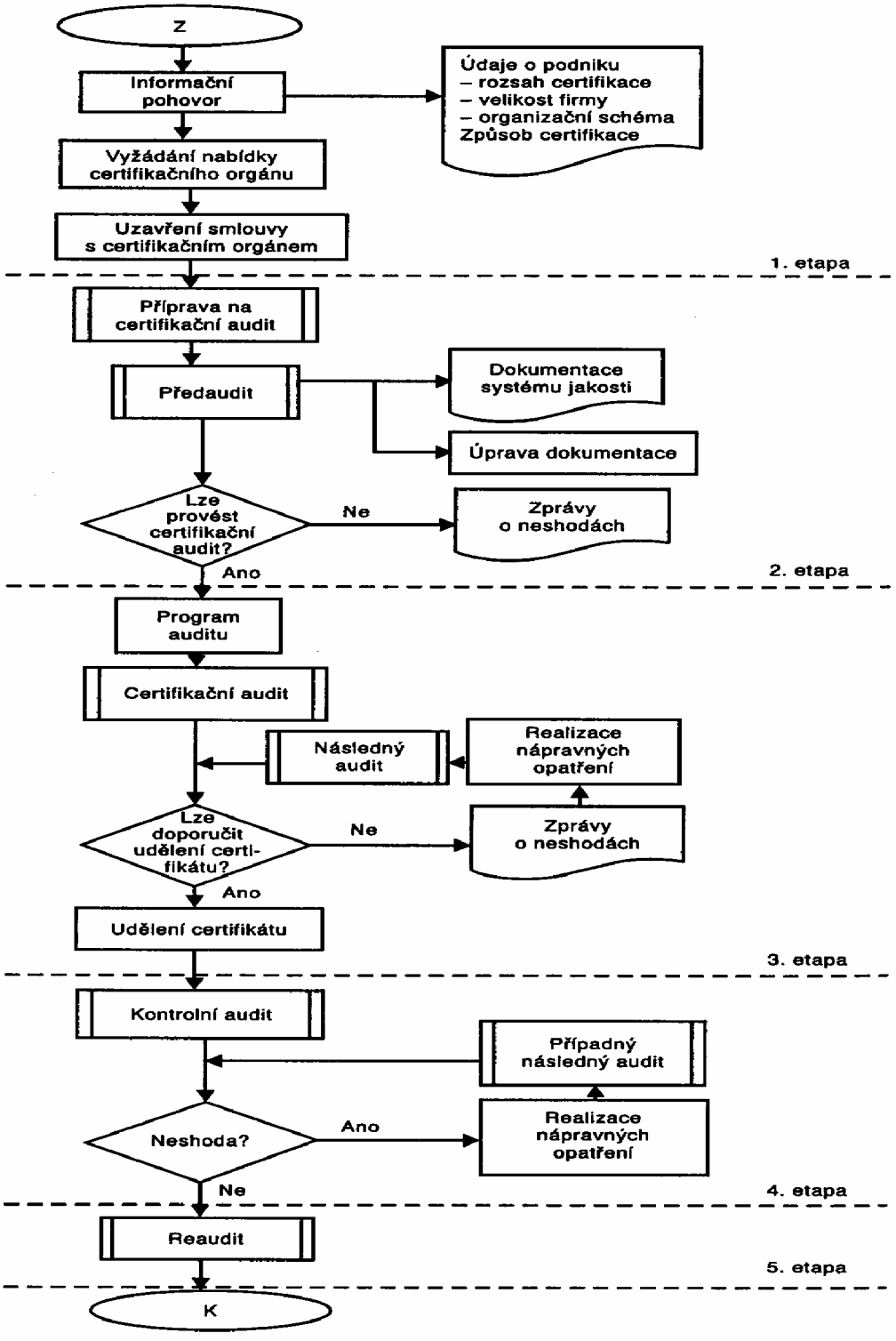
Růst zahraničního obchodu a přechod k jednotnému evropskému trhu sebou přináší volný pohyb zboží a služeb. Každá země však musí mít nástroje k zamezení prodeje výrobků a služeb nízké jakosti, které by mohly ohrozit zdraví občanů. Prověřování veškerého dovezeného zboží by bylo ekonomicky neproveditelné, proto v roce 1989 Evropské společenství vydalo direktivu „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“. Direktiva sjednocuje metody a postupy k prokazování a ověřování shody výrobků a poskytovaných služeb. [9]

Certifikaci můžeme potom definovat jako činnost třetí strany, kterou prokazuje dosažení přiměřené důvěry, že náležitě identifikovaný výrobek, proces, služba nebo systém jakosti je ve shodě s předepsanou normou. [8]

7.1 Postup certifikace systému managementu jakosti

Certifikaci systému managementu jakosti můžeme rozdělit do několika etap:

- **Úvodní etapa** – výměna informací mez certifikovanou organizací a certifikační institucí. Jedná se o základní informace certifikované organizace, o rozsahu systému jakosti.
- **Předaudit (interní audit)** – cílem je posoudit, do jaké míry se dokumentace systému jakosti shoduje s požadavky certifikační normy. V případě nalezení neshod se po jejich následném odstranění audit opakuje. V případě kladného hodnocení je doporučen certifikační audit.
- **Certifikační audit (externí audit)** – v této etapě certifikace dochází k prověření shody mezi dokumentací systéme jakosti a praktickým prováděním dokumentovaných činností. V případě kladného hodnocení organizace získává příslušný certifikát.
- **Kontrolní audity** – v době trvání certifikátu certifikační orgán průběžně potvrzuje oprávněnost jeho držení, a to ve formě namátkových kontrolních auditů.
- **Recertifikace** – po uplynutí platnosti certifikátu (většinou 3 roky) provádí certifikační orgán recertifikaci v rozsahu certifikačního auditu za účelem prodloužení platnosti. [11]



Obr. 6 Vývojový diagram průběhu certifikace [8, s.193]

8 AUDITY

Historie auditu je dlouhá a úzce souvisela s rozvojem účetnictví. Audit i účetnictví patřily k metodám, jež byly používány kupci a obchodníky pro evidování a ochranu jejich majetku. V průběhu času se účetnictví více zaměřovalo na evidenci majetku a jeho efektivního využívání, audit pak vedle toho hlavně na jeho ochranu. [2]

Základním významem slova audit v latině je slyšení, poslouchání. Ve starém Římě představovali auditoři osoby, které informovaly senát o výši státního majetku. Jiný význam slova auditor byl spojován s událostmi soudního charakteru, neboť původně byli auditoři členové vyššího soudního dvora.

Význam a úloha auditu se v průběhu dalších let neustále vyvíjela. Přibývali další atributy a rostla odpovědnost při plnění základního cíle – lépe sloužit vedení podniku jako nástroj pro dosažení efektivnosti řízení podniku. Bylo nutné ujít dlouhou cestu od počátku auditorské činnosti jako součást účetnictví až do současnosti, kdy audit představuje zvláštní typ podpory pro řízení podniku. [2]

V oblasti jakosti představuje audit systematické a nezávislé zkoumání jehož cílem je stanovit, zda činnosti v oblasti kvality a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda jsou tyto záměry realizovány efektivně a vedou k dosažení cílů. [9]

8.1 Interní audit jakosti

Organizace musí provádět interní audity v pravidelných intervalech, aby se zjistilo, zda systém managementu jakosti:

- vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům normy a systému managementu jakosti stanoveným organizací,
- je efektivně uplatňován a udržován,
- je efektivní při naplňování politiky a cílů organizace. [4]

Program auditu musí být založen na stavu a důležitosti procesů, výsledcích hodnocení environmentálních aspektů a také výsledcích předchozích auditů. Postupy stanovené pro audity musí zahrnovat rozsah auditů, jejich četnost, metodiku, povinnosti i pravomoci týkajících se provádění auditů.

V dokumentovaném postupu musí být uvedeny jak odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, tak i na předkládání zpráv o výsledcích a na udržování záznamů. [12]

8.1.1 Provádění interního auditu

Průběh interního auditu můžeme rozdělit do tří fází:

1. přípravná fáze
2. realizační fáze
3. hodnotící fáze [6]

Přípravná fáze – tato fáze začíná určením vedoucího auditora. Jeho úkolem je sestavit program interního auditu, který by měl obsahovat:

- cíl, náplň a rozsah auditu,
- určení vedoucího a jednotlivých členů prověrkovém skupiny,
- identifikace auditované organizace a zodpovědného pracovníka,
- referenční dokumenty,
- datum a místo auditu,
- předpokládaný čas a trvání auditu,
- záznam o obeznámení zodpovědného pracovníka z auditované organizace.

Realizační fáze – interní audit začíná zahajovacím jednáním, jehož účelem je:

- představit členy prověrkové skupiny,
- seznámit auditovanou organizaci cílem, náplní a rozsahem interního auditu,
- poskytnou stručný přehled metod a postupů, jež budou během auditu použity. [6]

Po zahajovacím jednání se přistupuje k shromažďování důkazů pomocí zkoumání dokumentů, pohovorů a zjišťování podmínek v dané oblasti zájmu. Realizační fáze končí závěrečnému jednání, jehož účelem seznámit zodpovědného pracovníka se zjištěnými neshodami. [6]

Hodnotící fáze – v rámci této fáze se vypracuje protokol z interního auditu, který obsahuje:

- § seznam neshod,
- § referenční dokumenty,
- § důkazy neshod,
- § celkové zhodnocení auditu. [6]

8.2 Certifikační audit

Představuje formu auditu třetí stranou. Tento audit je realizován nezávislou organizací, která je k tomuto účelu kvalifikována. Jedná se o akreditované certifikační organizace, které vykonávají externí audit v zájmu objektivního posouzení systému jakosti, enviromentálního systému a bezpečnosti práce za účelem vystavení certifikátu. V případě pozitivního výsledku auditu je vystaven certifikát s platností většinou na 3 roky. Po uplynutí této lhůty může být proveden recertifikační audit za účelem prodloužení platnosti certifikátu. [13]

8.3 Zákaznický audit

Tato forma auditu druhou stranou vede ke zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Zákazník si může vytvářet vlastní názor na podnikový systém jakosti u subdodavatelů, který může ovlivnit systém jeho vstupní kontroly, technologické procesy a pomáhá tak odstranit běžné problémy.

Prověřování dodavatele se realizuje pomocí systémového a postupového auditu, jimž se posuzuje způsobilost dodavatele z hlediska stability jakosti dodávek. [2]

8.4 Nástroje auditu

Pro plánování auditů a jejich následné realizaci se využívají jednoduché nástroje jako jsou vývojové diagramy, matice prvků činnosti a kontrolní seznamy. Nástroje lze využít i pro vyhodnocení výsledků auditu. [9]

1) **Vývojové diagramy** – sestavují se v přípravné fázi a pomáhají při zkoumání dokumentace systému jakosti auditovaného útvaru. Jsou často součástí této dokumentace systému jakosti.

2) **Matice prvků činnosti** – slouží jako nástroj pro odhalení slabých a silných stránek činností a pro záznam zjištěných skutečností. Vychází z principu, že většinu činností lze rozdělit na čtyři prvky: osoba, předmět, zařízení a informace.

3) **Kontrolní seznamy** – jsou připravovány auditorem již v přípravné fázi. Jde o soubor otázek, které jsou logicky kladeny tak, aby pokryly celou prověřovanou oblast. Doporučuje se, aby si kontrolní seznamy auditoři vypracovávali sami.[9]

8.5 Metody auditu

1) *Metody plánování auditu* – před samotným provedením auditu musí mít auditor jasno, v jakém pořadí bude jednotlivé prověřované útvary procházet. Výhody a nevýhody jednotlivých metod jsou uvedeny v tab.1. [8]

2) *Metody shromažďování důkazů* – cílem auditu systému jakosti je vyhodnotit míru shody mezi činnostmi v oblasti jakosti, jejich výsledky a plánovanými záměry. Úkolem auditora je shromažďovat objektivní důkazy, na jejichž základě se vyhodnotí míra shody. Způsoby, jak auditor může získat objektivní důkazy:

   - § přímé pozorování činností,
   - § zkoušení,
   - § rozhovory s pracovníky,
   - § přezkoumání dokumentace systému jakosti, technické a výrobní dokumentace a jiné. [8]

3) *Technika kladení otázek* – správná formulace a způsob kladení otázek při rozhovoru mohou zásadním způsobem ovlivnit množství a kvalitu získaných informací. Auditor by měl především vycházet z připravených vývojových diagramů, matic prvků činnosti a kontrolních seznamů otázek. Otázky by měl klást tak, aby získal odpovědi na to: JAK, CO, PROČ, KDY, KDE, KDO, CO KDYŽ? a poté doplnit odpovědi požadavkem UKAŽ! [8]

Tab. 1 Metody plánování auditu [11, s.72]

způsob	výhody	nevýhody
Podle organizační směrnice	- jsou prověřovány všechny útvary (pracoviště), na které se směrnice vztahuje	- ostatním prvkům systému jakosti v prověřovaných útvarech, které jsou pokryty jinými směrnicemi, není věnována dostatečná pozornost
		- časově náročný
Podle lokality	- jasná specifikace prověřované oblasti	- nejsou podchyceny vazby mezi útvary v lokalitě a mimo lokalitu
Podle projektu	- audit pokryje vazby mezi všemi útvary zapojenými do projektu	- může být obtížné podrobit auditu všechny fáze projektu
Podle systémových prvků	- prověření dle všech směrnic vtažených k danému systémovému prvku	- časové náročný
Podle auditní cesty	- získání přehledu o logické návaznosti činností	- chybějí-li na některém pracovišti pracovníci, přeruší se logický sled
a) postup dopředu	- vhodný pro výcvik nových auditorů	- nevhodný pro dílčí audity
	- snadné naplánování příchodů na jednotlivá pracoviště	- nepříliš pružný
b) postup zpět	- může začít v kterémkoliv oddělení, proto je vhodný pro dílčí audit	- chybějí-li na některém pracovišti pracovníci, přeruší se logický sled
	- vhodný pro výcvik pracovníků	- nepříliš pružný
	- snadné naplánování příchodů na jednotlivá pracoviště	
c) náhodně vybraný útvar	- velmi pružný	- vyžaduje zkušené auditory
	- nepřítomnost pracovníků nenarušuje průběh auditu	
	- rychlý přehled o prověřovaném objektu	
	- vhodný pro dílčí audity	

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HVĚZDA O.S.

Hvězda – občanské sdružení (dále jen Hvězda – o.s.) se sídlem ve Zlíně se zaměřuje na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem na velmi dobré profesionální úrovni.

Sdružení bylo založeno 6. března 2000 dle zákona č.83/1990 Sb., O sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů. Registrace *Stanov občanského sdružení* byla provedena Ministerstvem vnitra České republiky dne 10. května 2000 a změna těchto stanov byla provedena 19. května 2005.

Pro naplnění svého poslání a stanovených cílů nabízí Hvězda – o.s. projekt *Komplex sociálních služeb,* který se člení na dílčí projekty na základě cílové skupiny uživatelů a poskytovaných druhů služeb a péče. Ve své činnosti vychází sdružení z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z roku 1993. Pro zajištění vysoké kvality v poskytovaných službách získalo středisko mezinárodní certifikát DIN EN ISO 9001:2000. To znamená, že základním metodickým článkem všech aktivit a činností je zpracování procesů, standardů, vnitřních předpisů a jiných vnitroorganizačních norem, které podrobně stanovují konkrétná postupy.

9.1 Poskytované služby

Hvězda – o.s. poskytuje své služby 24 hodin denně po celý rok. Lůžková kapacita činí 150 lůžek a měsíčně využije služby průměrně 550 klientů.

9.1.1 Nestátní zdravotnické zařízení

- **Středisko Domácí péče** – zajišťuje v rámci primární péče ve vlastním sociálním prostředí pacienta takový rozsah zdravotní a sociální péče dle aktuálních podmínek, poznatků vědy a výzkumu tak, aby k hospitalizaci nebo umístění do ústavu sociální péče docházelo jen v nezbytně nutné případě. [19]
- **Středisko Domácí hospicová péče** - cílem Domácí hospicové péče je zajistit pro pacienta a jeho blízké takové podmínky pro poskytování domácí hospicové péče, jež odpovídají maximálním možnostem systému zdravotní i sociální péče v rozsahu, který se nejvíce přibližuje individuálnímu vnímání kvality života. Domácí hospicová péče se snaží o to, aby těžce nemocný člen rodiny v nejtěžším

období života mohl zůstat v důvěrně známém prostředí domova, netrpěl zbytečně bolestmi a konec života mohl prožít uprostřed svých blízkých. [19]

§ **Středisko Hospic Hvězda** - představuje lůžkové nestátní zdravotnické zařízení. Jeho posláním je poskytovat paliativní péči, tzn. odstraňování či zmírňování příznaků postupující závažné nevyléčitelné nemoci, u níž byly v léčbě (s ohledem na příčinu) vyčerpány všechny možnosti a prostředky vedoucí k uzdravení nemocného. Ubytovací, stravovací, sociální služby, zdravotní péče, ostatní a doplňkové služby Hospice Hvězda jsou poskytovány těžce nemocným pacientům, u nichž se jedná o tři základní indikace: pokročilé stadium onkologického onemocnění, pokročilé stadium závažných neonkologických onemocnění, nemocní s potřebou kvalitní a efektivní léčby bolesti. [19]

9.1.2 Centrum denních aktivit

§ **Denní stacionář pro mentálně postižené** - cílem je poskytovat lidem s mentálním postižením sociální služby s programy, které podporují klienty v samostatnosti, napomáhají jejich zapojení do konkrétních činností a rozvíjí jednotlivé stránky jejich osobnosti. Intenzivně jej učit využívat ve společnosti běžných zdrojů a systému služeb jakými jsou vzdělání, péče o zdraví, zaměstnanost, ale také rodina, přátelé, kulturní a společenský život. [19]

§ **Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením** – poskytují služby lidem s mentálním postižením, kteří se nemohou uplatnit na otevřeném trhu práce z důvodu postižení. Cílem je dlouhodobá a pravidelná podpora při zdokonalování pracovních a sociálních návyků a dovedností, které byly díky handicapu potlačeny nebo nebyly zcela rozvinuty. Cílovou skupinou jsou klienti s mentálním postižením, kteří pro svůj handicap nejsou schopni plnohodnotně se zapojit do chodu společnosti bez cizí pomoci. [19]

§ **Denní stacionář pro duševně nemocné** – zajišťuje lidem s duševním onemocněním pravidelný kontakt se stejně postiženými v neformálním prostředí s možností využití volného času, společné návštěvy sportovních a kulturních akcí, společné výlety a další společenské vyžití, čímž významně přispívají ke zvýšení jejich zapojení do společnosti, ke snížení sociální izolace, a tím samozřejmě ke zvýšení kvality života du-

ševně nemocných. Cílovou skupinou jsou klienti s duševním onemocněním, kteří pro svůj handicap nejsou schopni plnohodnotně se zapojit do společnosti bez cizí pomoci. [19]

- **Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním** – cílem je poskytovat služby lidem s duševním onemocněním, kteří se z důvodu nemoci nemohou uplatnit na otevřeném trhu práce. Cílem je dlouhodobá a pravidelná podpora při obnově pracovních a sociálních návyků a dovedností, které byly duševní nemocí potlačeny. [19]
- **Chráněné bydlení** - zajišťuje dospělým lidem s mentálním postižením a duševním onemocněním podporu pro stejný způsob života srovnatelný se životem jejich vrstevníků. Sociální služby jsou určeny těm, kteří jsou dlouhodobě sociálně znevýhodněni v důsledku zdravotního postižení, a proto nemohou žít zcela samostatně. S různou mírou podpory však mohou vést plnohodnotný život a v nejvyšší možné míře obstarávat za pomoci (úplné nebo částečné) chod domácnosti. Klient na základě individuálního plánu spolupracuje s osobním asistentem, který mu nabízí podporu v řešení každodenních záležitostí i ve vážnějších životních rozhodnutích a pomoc při naplňování jeho osobních cílů a přání. [19]

9.1.3 Seniorcentrum

- **Terénní služby – respitní péče** - smyslem této sociální služby je umožnit rodinným pečovatelům čas k odpočinku a odlehčení od náročné sociální péče. Odlehčovací služby směřují výhradně tam, kde je péče o osoby blízkou se zdravotním postižením, nemocnou nebo o seniora v určité fázi bezmocnosti zajišťována rodinným příslušníkem, který pečuje celodenně. Služby jsou poskytovány klientovi v jeho vlastním sociálním prostředí. Tento druh péče je pro klienta velmi výhodný zejména po stránce psychické, protože klient zůstane v jemu dobře známém prostředí, což výrazně přispívá k jeho duševní pohodě. [19]
- **Terénní služby – pečovatelská služba** - podstatou pečovatelské služby je pomoci potřebným klientům zvládnout běžné každodenní úkony, které by dělali sami, kdyby jim v tom nebránila nemoc nebo stáří. Služby jsou poskytovány v sociálním prostředí klienta, které je mu dobře známé, což přispívá k jeho psychické pohodě. Především

psychická pohoda, jistota kvalitní péče má obrovský vliv jak na klientův zdravotní stav, tak i na celkové klima v jeho rodině. [19]

- **Domov seniorů – lůžkové zařízení pro trvalé pobyty** - domov seniorů je rezidenční zařízení, které bylo vybudováno pro cílovou skupinu částečně či úplně nesoběstačných seniorů a těžce zdravotně postižených osob se sníženou adaptabilitou a zvýšenou ošetřovatelskou náročností a poskytuje zde všem svým klientům nepřetržitě ubytovací, stravovací, sociální služby, zdravotní péči, ostatní a doplňkové služby. Jeho posláním je zajištění důstojného prožívání seniorů v situacích jejich nesoběstačnosti a poskytnutí individualizovaného rozsahu potřebné pomoci, vedoucí k dosažení jejich spokojenosti. [19]

- **Dům služeb seniorům – lůžkové zařízení pro trvalé pobyty** - středisko poskytuje nepřetržitě ubytovací, stravovací, sociální služby, zdravotní péči, ostatní a doplňkové služby seniorům a zdravotně postiženým občanům, kteří mají sníženou schopnost zajistit si vlastními silami základní životní potřeby, uplatnit práva a nároky a zajistit si kvalitu života. [19]

- **Dům služeb seniorům – lůžkové zařízení pro přechodné pobyty** - myšlenkou projektu je zajištění důstojného prožití rovnoprávného, aktivního života seniorů a zdravotně postižených občanů a dosažení jejich maximální spokojenosti v prostředí, které je jim vytvořeno dle jejich individuálních potřeb. Tato služba je využívána v době dovolených, či v případě, kdy pečující osoba není ze zdravotních nebo jiných důvodů schopna o příbuzného pečovat v jeho vlastním sociálním prostředí, maximálně však na dobu 1 roku. [19]

- **Dům služeb seniorům – denní centrum pro seniory** - pobytové, stravovací služby, sociální služby, zdravotní péče a doplňkové služby jsou poskytovány klientům, kteří pobývají v domácím prostředí a zařízení vytvořilo podmínky pro jejich denní pobyt. Výhodou je zajištění odborného dohledu - v případě potřeby je zajištěna kvalifikovaná zdravotní a ošetřovatelská péče, možnost provedení komplexní hygienické péče, rehabilitačního ošetřování, využití aktivizačních a volnočasových programů. [19]

- **Dům služeb seniorům – sociální jídelna** - Pro zájemce z řad seniorů z okolí zařízení poskytuje celodenní stravování v sociální jídelně, které je určeno zdravotně po-

stiženým občanům a jinak sociálně znevýhodněným občanům nepřetržitě po celý rok a v případě zájmu je jídlo dováženo do vlastního sociálního prostředí klienta.

- **Dům služeb seniorům – internetová kavárna** - Internetová kavárna pro seniory umožňuje klientům využívat nových technologií, které tato doba přináší a získávat množství různých informací i kontaktů se svými blízkými. [19]
- **Dům služeb seniorům – doplňkové služby** - Tyto služby jsou klientům poskytovány na základě smluvního vztahu mezi organizací " HVĚZDA – o.s." a provozovateli kadeřnických, kosmetických a pedikérských služeb. Součástí této smlouvy je doklad o odborném vzdělání, platný živnostenský list, doklad o bezúhonnosti. [19]

9.1.4 Rozvoj lidských zdrojů

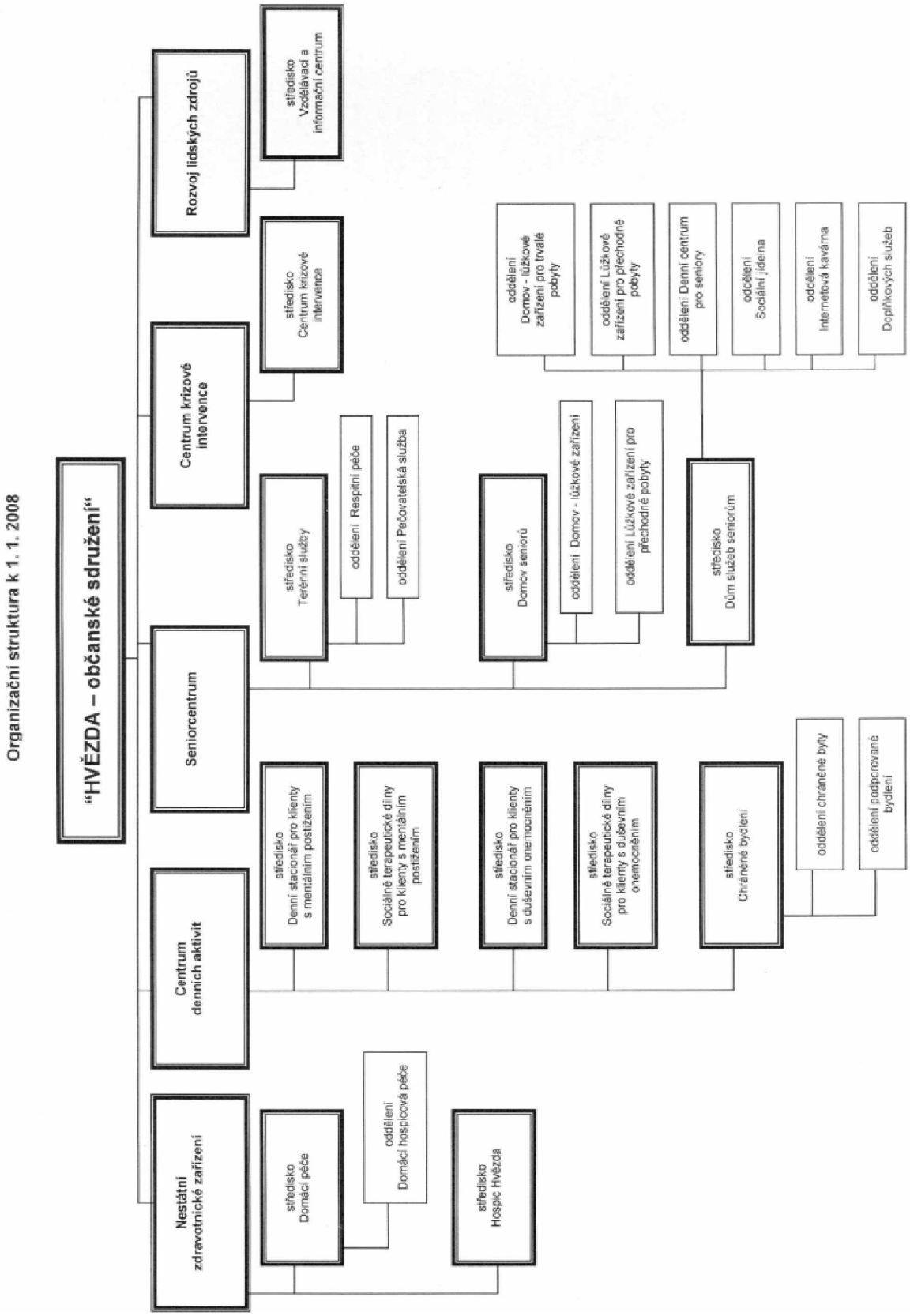
Cílem této sekce je podporovat jednak celoživotní vzdělávání zaměstnanců občanského sdružení nebo pracovníků z jiných organizací zabývající se obdobnou činností, organizovat semináře, exkurze a stáže, propagovat hospicovou paliativní péči apod., jednak i rekvalifikovat osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením. Náplň činnosti je rozdělena do těchto oblastí:

- Další profesní vzdělávání
- Celoživotní vzdělávání
- Exkurze a stáže
- Edukace
- Publikační a propagační činnost [19]

9.1.5 Centrum krizového řízení

Služby jsou poskytovány klientům, kteří se z různých důvodů ocitli v krizi (krize z očekávaných životních změn s přesahem do krizí vývojových, krize pramenící z náhlého traumatizujícího stresoru, atd.). [19]

9.2 Organizační struktura



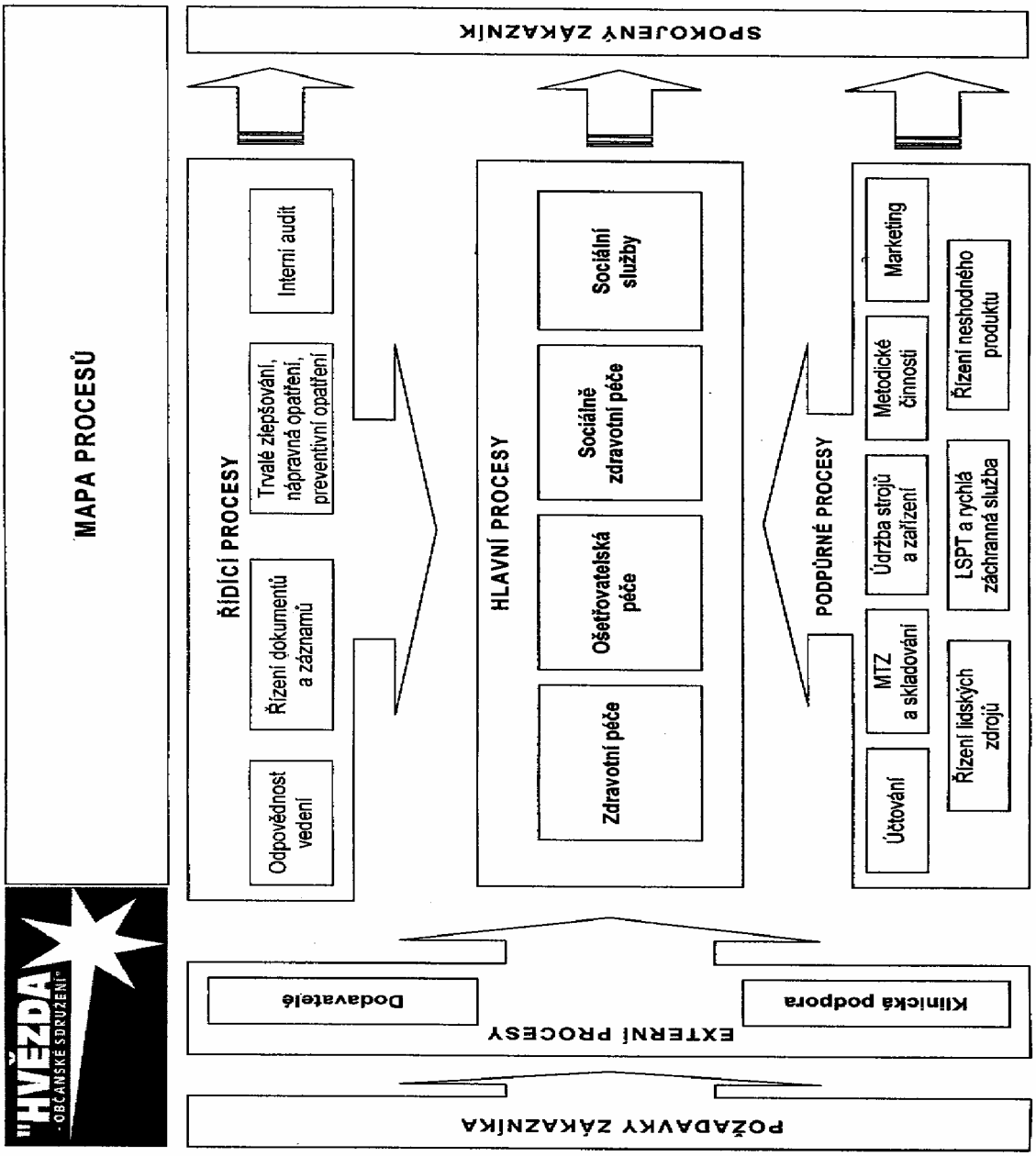
Obr. 7 Organizační struktura společnosti

10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SDRUŽENÍ

Analýza je zaměřena hlavně na systém jakosti. Úkolem je zjistit, v jakých oblastech se vyskytují nedostatky, které je potřeba odstranit, aby bylo sdružení připraveno na recertifikaci ISO normy řady 9000. Analýza bude vycházet z požadavků ČSN EN ISO 9001:2001.

10.1 Mapa procesů

Na základě požadavků ISO 9001:2000 jsou v organizaci definovány tyto procesy:



Obr. 8 Mapa procesů

V organizaci zcela chybí proces Hodnocení dodavatelů, v mapě procesů není zakreslen proces Měření, analýza a zlepšování.

10.2 Politika a cíle jakosti

Vedení společnosti přijalo politiku jakosti, která se zaměřuje na rozvoj všech aktivit směřujících k neustálému zlepšování kvality práce a kvality poskytovaných služeb. Systém managementu jakosti je udržován a vylepšován podle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Politika jakosti a s ní související zásady jsou závazné pro všechny úrovně společnosti, funkce, útvary a všechny zaměstnance. Zásady mohou být změněny pouze na základě rozhodnutí vedení společnosti a to písemně.

Vedení společnosti očekává od všech zaměstnanců společnosti maximální podporu při zajišťování úkolů, které vyplývají z politiky jakosti. [20]

1) **Spokojenost klienta** – uspokojení potřeb a požadavků klientů je prioritní záležitost všech činností každého zaměstnance společnosti. Neustálé sledování spokojenosti klientů umožňuje společnosti korigovat činnosti tak, aby si udržela stávající klienty a na základě kladných referencí získávala nové.

2) **Kvalita poskytovaných služeb** – cílem je nabízet klientům služby, se kterými jsou spokojení a které nemají vady. Jedná se o proces, který se neustále vyvíjí, protože neustále rostou požadavky zákazníků.

3) **Zapojení zaměstnanců** – každý zaměstnanec je zodpovědný za kvalitu, protože každá činnost představuje článek řetězce kvality. Každý zaměstnance si musí být vědom, že jeho práce je důležitá pro výsledek společnosti. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě a musí vytvářet podmínky pro ostatní.

4) **Zlepšování pracovních procesů a prevence** – cílem je odstranit veškeré chyb v činnosti sdružení. Prevence je mnohem ekonomičtější než náprava chyb. Mezi základní předpoklady patří dodržování předepsaných technických, technologických a zkušebních parametrů a průběžného monitorování výsledků za účelem zajištění procesu neustálého zlepšování.

5) **Zapojení dodavatelů** – pro pracovní činnost sdružení je velmi důležité zapojení dodavatelů, kde jsou sledovány a kontrolovány vstupy. Cílem je zamezit vzniku ne-

kvalitní služby již na začátku pracovního procesu. Činnost dodavatelů je pravidelně vyhodnocována.

6) **Motivace zaměstnanců** – kvalita zaměstnanců se odráží v jakosti poskytovaných služeb. Motivace zaměstnanců a hlavně objektivní informovanost o jakosti jsou předpokladem k dobré kvalitě.

7) **Dlouhodobé cíle budování jakosti**

   § Neustále zlepšovat a zdokonalovat systém řízení kvality ve všech prvcích ČSN EN ISO 9001:2001.

   § Dosáhnout trvalé stability kvality služeb na úrovni požadavků klientů.

   § Neustále naplňovat motto: „Partner jistoty – jistota partnerství“.

8) **Krátkodobé cíle jakosti** – kvalita je hodnotou měřitelnou. Společnost stanovuje cíle, které je možno měřit a hodnotit. Návrhy krátkodobých cílů vycházejících z politiky jakosti jsou zpracovávány ředitelem ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků. S krátkodobými cíly jsou seznámeni všichni zaměstnanci. [20]

V roce 2007/2008 mělo občanské sdružení definováno následující cíle jakosti:

Tab. 2 Krátkodobé cíle organizace [20]

Cíle	Termín plnění	Zodpovědná osoba
Poskytování služeb a péče vzhledem k novému zákonu č. 108/2006 a vyhlášce č. 505	leden 2007 - březen 2007	PaeDr. Jiří Schincke
Uzavření nových smluv se zdravotními pojišťovnami	květen 2007	Pavla Žmolíková, Monika Stanišová
Registrace sociálních služeb	červen 2007	Monika Stanišová
Registrace nestátního zdravotnického zařízení	červen 2007	Bc. Miroslava Kalivodová
Projekt Lidské zdroje	leden 2007 - září 2007	PaeDr. Jiří Schincke

Tab. 3 Střednědobé cíle organizace [20]

Cíle	Termín plnění	Zodpovědná osoba
Snížení počtu lůžek pro klienty	září 2006 - červen 2007	Bc. Miroslava Kalivodová
Vypracování marketingového a obchodního plánu	prosinec 2007	PaeDr. Jiří Schincke
Mezinárodní vzdělávácí projekt	prosinec 2007	PaeDr. Jiří Schincke
Dovybavení - kouplenová technika	do konce roku 2007	Monika Stanišová
Vybudování bufetu pro klienty	říjen 2007	Ivan Otradovec
Příprava stravovacího provozu občanským sdružením	do konce roku 2007	Monika Stanišová
Likvidace nebezpečných odpadů	do konce roku 2007	Ing. Věra Vájová
Nákup nového služebního vozidla	do konce roku 2007	ekonom
Projekt životní prostředí - odpady	do konce roku 2007	PaeDr. Jiří Schincke
Projekt životní prostředí - sluneční kolektory	do konce roku 2008	PaeDr. Jiří Schincke
Tabletový systém Hospic Hvězda	červen 2008	Bc. Miroslava Kalivodová
Akreditace služeb na Krajském úřadu Zlínského kraje	červen 2007	Bc. Miroslava Kalivodová

Tab. 4 Dlouhodobé cíle organizace [20]

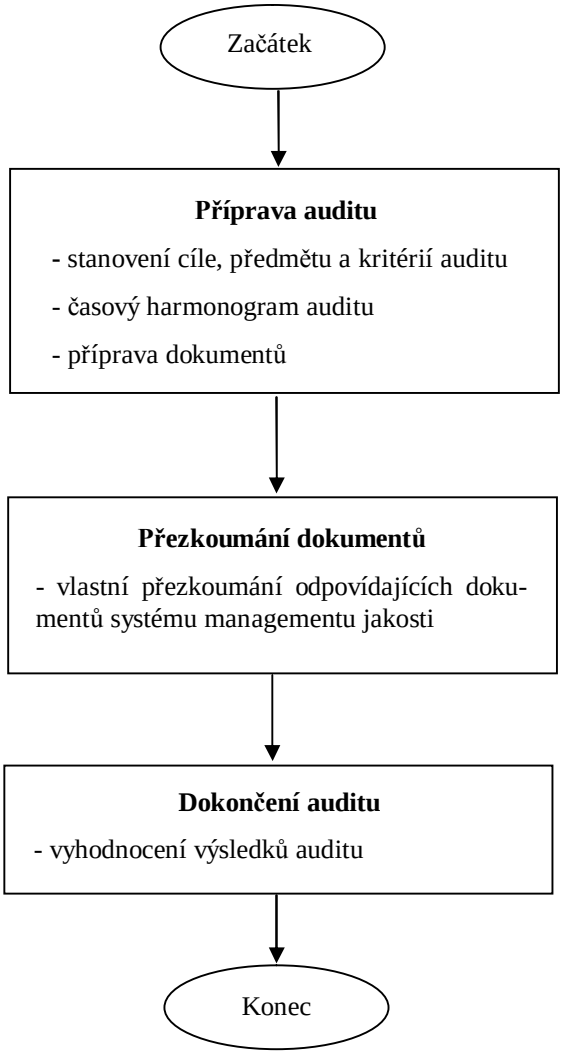
Cíle	Termín plnění	Zodpovědná osoba
Příprava organizace na nové ekonomické podmínky	do konce roku 2009	PaeDr. Jiří Schincke
Orientace organizace na poskytování terénních služeb a služeb v lůžkových zařízeních	rok 2004 - březen 2008	PaeDr. Jiří Schincke, Bc. Miroslava Kalivodová

Politika jakosti je aktuální a vyhovuje požadavkům zákazníků. Na druhou stranu je potřeba aktualizovat cíle jakosti pro rok 2008.

10.3 Interní audit dokumentů

Za účelem přezkoumání dokumentů jsem provedl interní audit, jehož účelem je zjistit shodu ohledně dokumentů s požadavky ISO normy.

10.3.1 Průběh auditu



Obr. 9 Průběh interního auditu dokumentů [vlastní]

1) Příprava auditu

Cíl auditu: zhodnocení způsobilosti dokumentů zajišťovat shodu s požadavky ISO normy.

Předmět auditu: dokumenty občanského sdružení Hvězda.

Kritéria auditu: požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2000 na dokumenty.

Tab. 5 Časový harmonogram auditu [vlastní]

	7.4.2008	8.4.2008	9.4.2008	10.4.2008	11.4.2008
1) Příprava auditu					
stanovení cíle auditu					

předmět auditu					
kritéria auditu					
příprava dokumentů					
2) Přezkoumání dokumentů					
vlastní přezkoumání dokumentů					
3) Dokončení auditu					
vyhodnocení výsledků					

Příprava auditu – doba trvání: 4 hodiny

Přezkoumání dokumentů – doba trvání: 10 hodin

Dokončení auditu – doba trvání: 2 hodiny

2) Přezkoumání dokumentů

Na základě ČSN EN ISO 9001 musí občanské sdružení zajišťovat tyto povinné dokumentované postupy:

Kapitola 4 – Systém managementu kvality

- řízení dokumentů

Kapitola 7 – Realizace produktu

- pracovní postupy

Kapitola 8 – Měření, analýza a zlepšování

- interní audity
- řízení neshodného produktu
- opatření k nápravě
- preventivní opatření

Dále musí občanské sdružení podle normy ČSN EN ISO 9001 zajišťovat tyto povinné záznamy:

Kapitola 5 – Odpovědnost managementu

- přezkoumání systému managementu

Kapitola 6 – Managementu zdrojů

- o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech

Kapitola 7 – Realizace produktu

- z přezkoumání požadavků na produkt
- vstupy pro návrh a vývoj
- z přezkoumání návrhu a vývoje
- výsledky z ověřování návrhu a vývoje
- výsledky validace návrhu a vývoje a následných činností
- změny návrhu a vývoje
- výsledky přezkoumání změn návrhu a vývoje
- výsledky hodnocení dodavatelů
- identifikace produktu za účelem sledovanosti
- o poškození/zmizení vlastnictví zákazníka
- o validaci procesů výroby a poskytování služeb
- báze pro kalibrování nebo ověřování měřidel
- z kalibrací a ověřování měřících a monitorovacích zařízení
- o předchozích měření, pokud se zjistí nezpůsobilost měřícího zařízení

Kapitola 8 – Měření, analýzy a zlepšování

- z interních auditů
- o shodě produktu s přejímacími kritérii
- o neshodných produktech
- o výsledcích opatření k nápravě
- o výsledcích preventivních opatření

3) Dokončení auditu

Ohledně dokumentace nebyly nalezeny závažné nedostatky. Výše jmenované dokumenty jsou součástí příručky jakosti nebo jako samostatné organizační směrnice.

10.4 Příručka jakosti

Příručka jakosti představuje základní dokument organizace, který souhrnně podává informace o způsobu a procesech zajišťování systému managementu jakosti v organizaci. Struktura a úprava Příručky jakosti nemá žádný daný formát, ale má přesně, úplně a výstižně vyjadřovat politiku jakosti, cíle a řídící dokumentované postupy organizace.

Příručka jakosti musí obsahovat 5 základních kapitol – **Systém managementu jakosti, Odpovědnost managementu, Management zdrojů, Realizace produktu a Měření, analýza a zlepšování**.

Příručka jakosti v občanském sdružení Hvězda je příliš rozsáhlá (cca 200 stran), a nepřehledná. Příručka obsahuje kapitoly, které nejsou povinné z hlediska ČSN EN ISO 9001:2001 a základní kapitoly jako **Odpovědnost managementu**, **Management zdrojů** a **Měření, analýza a zlepšování** jsou součástí kapitoly **Systém managementu jakosti**, přičemž podle normy musí být uvedeny jako samostatné kapitoly. Kapitola **Realizace produktu** není v příručce dostatečně popsána.

10.4.1 Ukázka stávající příručky jakosti

Na základě rozsáhlosti celého dokumentu zde uvádím pouze osnovu Příručky.

HLAVA I.

ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

Oddíl α **Cíle občanského sdružení „Hvězda“ a smysl jeho činnosti**

§ 1 **Poslání a cíle občanského sdružení „Hvězda“**

§ 2 **Občanské sdružení**

§ 3 **Politika komplexní péče o klienty**

§ 4 **Politika zaměstnanosti a péče o zaměstnance**

§ 5 **Politika jakosti**

§ 6 **Politika získávání finančních zdrojů**

Oddíl β **Vnitřní normy OS a jejich změny**

§ 7 **Postavení a účel Pravidel**

§ 8 **Změny Pravidel**

§ 9 **Výklad a konkretizace Pravidel**

§ 10 **Seznámení s Pravidly**

HLAVA II.

PRINCIPY ORGANIZACE ŘÍZENÍ OS

Oddíl α	**Obecná ustanovení**
§ 11	**Základní principy vytváření systému organizace řízení**
§ 12	**Útvarové názvosloví**
§ 13	**Číselník útvarů**
§ 14	**Základní organizační členění OS**
Oddíl β	**Charakteristiky věcné náplně činnosti útvarů**
§ 15	**Ředitel**
§ 16	**00 Řídící centrum**
§ 17	**01 Marketingové centrum**
§ 18	**02 Finanční centrum**
§ 19	**03 Správní centrum**
§ 20	**04 Centrum řízení provozu**
§ 21	**11 Referát řízení kvality**
§ 22	**12 Personální referát**
§ 23	**Výkonné útvary**
§ 24	**21 odborná sekce Domácí péče**
§ 25	**22 odborná sekce Respitní péče**
§ 26	**23 odborná sekce 23 Centrum denních aktivit**
§ 27	**24 odborná sekce Sociální poradenství**
§ 28	**25 odborná sekce Seniorcentrum**
§ 29	**26 odborná sekce Hospic Hvězda**
§ 30	**27 odborná sekce Dům služeb seniorům**
§ 31	**31 odborná sekce Rozvoj lidských zdrojů**
§ 32	**51 pobočka Brno**
§ 33	**52 pobočka Praha**
§ 34	**Odborné komise**
Oddíl γ	**Hlavní zásady řízení OS**
§ 35	**Hlavní zásady dělby práce a participace útvarů OS a řešení rozporů mezi útvary**
§ 36	**Provádění změn v organizaci řízení OS**
§ 37	**Oprávnění jednat jménem OS a jednání za sdružení**
§ 38	**Zastupování vedoucích pracovníků**
§ 39	**Přejímání a předávání funkce vedoucího a manažera**

HLAVA III.

POVINNOSTI A PRÁVA PRACOVNÍKŮ

§ 40	**Povinnosti pracovníků**
§ 41	**Práva pracovníků**

§ 42 **Vedoucí pracovníci**
§ 43 **Povinnosti a práva vedoucích pracovníků**
§ 44 **Výkon jiné výdělečné činnosti pracovníky OS**
§ 45 **Utajované skutečnosti**

HLAVA IV.
OBCHODNÍ SMLOUVY, JEJICH UZAVÍRÁNÍ A PLNĚNÍ
§ 46 **Obchodní a zahraničně obchodní činnost**
§ 47 **Obchodní smlouvy**
§ 48 **Vnitřní obchodní smlouvy**
§ 49 **Důsledky neplnění vnitřních obchodních smluv**

HLAVA V.
FINANCOVÁNÍ A FINANČNÍ REŽIMY
Oddíl α **Plánování a hodnocení záměrů**
§ 50 **Plánování**
§ 51 **Zásady posuzování záměrů**
Oddíl β **Financování, získávání zdrojů a finanční řízení**
§ 52 **Financování a finanční řízení**
§ 53 **Zdroje financování**
§ 54 **Dotace, granty a příspěvky ze státního rozpočtu**
§ 55 **Dary a sbírky**
§ 56 **Úhrady zdravotních pojišťoven**
§ 57 **Úhrady klientů**
§ 58 **Ceny**
§ 59 **Řízení mezd**
§ 60 **Hodnocení výkonnosti managementu**

HLAVA VI.
ÚČTOVÁNÍ
Oddíl α **Úvodní ustanovení**
§ 61 **Obecně platné normy**
§ 62 **Systém ekonomických informací**
Oddíl β **Systém zpracování účetnictví**
§ 63 **Účty, účtování na účtech a vnitřní účetnictví organizace**
§ 64 **Otevírání a uzavírání účetních knih a účetní závěrka**
§ 65 **Inventarizační rozdíly**
§ 66 **Kursové rozdíly**

§ 67	**Účtování o derivátech**
§ 68	**Účtování o cenných papírech, podílech a směnkách**
§ 69	**Účtování o opravných položkách, rezervách a pohledávkách po lhůtě splatnosti**
§ 70	**Účtování o krátkodobém finančním majetku a krátkodobých bankovních úvěrech**
§ 71	**Účtování o dlouhodobém majetku**
§ 72	**Oceňování dlouhodobého majetku**
§ 73	**Pořízení dlouhodobého majetku a jeho vyřazování**
§ 74	**Odepisování**
§ 75	**Účtování o zásobách**
§ 76	**Zúčtovací vztahy**
§ 77	**Účtování o nákladech a výnosech**
§ 78	**Účtování o vlastních zdrojích a dlouhodobých závazcích**
Oddíl γ	**Oběh účetních dokladů**
§ 79	**Účel**
§ 80	**Zpracování vnějších účetních dokladů**
§ 81	**Zpracování vnitřních dokladů**
§ 82	**Přezkušování účetních dokladů**
§ 83	**Podpisové vzory**
Oddíl δ	**Vedení operativní evidence majetku klientů**
§ 84	**Peněžní depozita**
§ 85	**Věcná depozita**
§ 86	**Nakládání s finančními prostředky svéprávného klienta**
§ 87	**Nakládání s finančními prostředky klienta zbaveného způsobilosti k právním úkonům**
§ 88	**Cestovní náhrady**
§ 89	**Výdaje na reprezentaci**

HLAVA VII.

SYSTÉM JAKOSTI

Oddíl α	**Obecná ustanovení**
§ 90	**Politika jakosti**
§ 91	**Systém jakosti**
§ 92	**Požadavky na systém jakosti**
§ 93	**Odpovědnost za jakost**
§ 94	**Management zdrojů**
§ 95	**Management procesů, jejich měření a hodnocení**
Oddíl β	**Odpovědnost vedení**
§ 96	**Odpovědnost vedení**
§ 97	**Základní povinnosti vedení**
§ 98	**Potřeby a požadavky klientů**
§ 99	**Stížnosti a spokojenost klientů**

§ 100	**Pravomoci a odpovědnosti v oblasti řízení jakosti**
§ 101	**Plánování v oblasti řízení jakosti**
§ 102	**Tvorba systému jakosti**
§ 103	**Management systému jakosti**
Oddíl γ	**Řízení dokumentů a údajů**
§ 104	**Typy vedené dokumentace**
§ 105	**Základní dokumenty a vnitřní předpisy OS**
§ 106	**Účetní dokumentace**
§ 107	**Obchodní a marketingová dokumentace**
§ 108	**Zdravotnická dokumentace**
§ 109	**Ošetřovatelská dokumentace**
§ 110	**Dokumentace sociální péče a služeb**
§ 111	**Korespondence**
§ 112	**Výstupy z odborných komisí**
§ 113	**Plné moci**
§ 114	**Výstupy kontrolních činností**
§ 115	**Personální a mzdová dokumentace**
§ 116	**Dokumentace systému řízení**
§ 117	**Technická dokumentace**
§ 118	**Dokumentace systému jakosti**
§ 119	**Další dokumentace**
§ 120	**Pravidla ochrany osobních údajů a poskytování informací**
§ 121	**Třídění dokumentace z hlediska zákona a úrovně dokumentace (povinná, schválená, ostatní)**
§ 122	**Způsoby vedení dokumentace**
§ 123	**Pravidla používání dokumentace a údajů z ní**
Oddíl δ	**Postup provádění interních auditů**
§ 124	**Cíle interního auditu**
§ 125	**Působnost**
§ 126	**Pojmy a zkratky**
§ 127	**Výběr auditorů**
§ 128	**Příprava auditorů**
§ 129	**Plánování interních auditů**
§ 130	**Neplánované audity kvality**
§ 131	**Příprava interního auditu kvality**
§ 132	**Provádění auditu**
§ 133	**Kritéria pro klasifikaci odchylek**
§ 134	**Závěrečné jednání**
§ 135	**Vypracování Protokolu o provedení interního auditu**

§ 136 **Odstranění odchylek**
§ 137 **Audit procesu**
§ 138 **Vymezení procesů a rozhraní**
§ 139 **Příprava auditu procesu**
§ 140 **Provedení auditu procesu**
§ 141 **Postup provádění interních auditů**
§ 142 **Hodnocení**
§ 143 **Klasifikace**
§ 144 **Nápravná opatření**
§ 145 **Zpráva z auditu**
Oddíl ε **Postup pro řízení neshodného produktu**
§ 146 **Cíle postupů pro řízení neshodného produktu**
§ 147 **Působnost**
§ 148 **Pojmy a zkratky – definice**
§ 149 **Zdroje informací o neshodách**
§ 150 **Rozhodnutí o použití NO (PO)**
§ 151 **Dokumentace neshody**
§ 152 **Rozhodnutí o řešení neshody (potenciální neshody)**
§ 153 **Schválení řešení a realizace**
§ 154 **Odpovědnosti za provádění činností**
Oddíl ζ **Přezkoumávání a změny systému jakosti**
§ 155 **Přezkoumávání systému jakosti**
§ 156 **Certifikace systému jakosti**
§ 157 **Řízení a provádění změn v systému jakosti**

HLAVA VIII.

PERSONALISTIKA A PERSONÁLNÍ POLITIKA

Oddíl α **Řízení lidských zdrojů**
§ 158 **Plánování lidských zdrojů**
§ 159 **Evidence pracovních míst**
Oddíl β **Obecná ustanovení**
§ 160 **Odpovědnost za personální politiku**
Oddíl γ **Personální agenda**
§ 161 **Vedení personálních záznamů**
§ 162 **Personální evidence**
Oddíl δ **Vedení a správa mzdové agendy**
§ 163 **Mzdová agenda**
§ 164 **Hrubé a čisté příjmy zaměstnanců**

§ 165 Sociální zabezpečení zaměstnanců
§ 166 Zdravotní pojištění zaměstnanců
§ 167 Tvorba mzdového rozpočtu
§ 168 Sledování objemu mzdových prostředků
Oddíl ε Motivační a sankční systém
§ 169 Motivace pracovníků
§ 170 Sankce a jejich ukládání
§ 171 Hodnocení pracovníků
Oddíl ζ Přijímání a propouštění pracovníků
§ 172 Přijetí pracovníka
§ 173 Pracovní smlouva
§ 174 Ukončení pracovního poměru
§ 175 Pohledávky z pracovního poměru
Oddíl η Péče o pracovníky
§ 176 Zdravotní prohlídky zaměstnanců
§ 177 Závodní lékař
§ 178 Stravování zaměstnanců
§ 179 Zajišťování pitného režimu
§ 180 Dodatková dovolená zaměstnanců
§ 181 Pojištění odpovědnosti za škodu
Oddíl θ Podpora personálních činností
§ 182 Činnost personálního referátu při zajišťování personální politiky
§ 183 Psychodiagnostické metody a techniky
§ 184 Sociální analýzy
§ 185 Školení a výcvik pracovníků
Oddíl ι Personální audit a vyhodnocování pracovních podmínek
§ 186 Účel personálního auditu
§ 187 Pojmy
§ 188 Postup pro provádění interních personálních auditů
§ 189 Kontrola pracovních režimů
§ 190 Sledování a řízení objemu přesčasové práce

HLAVA IX.

SPRÁVA A OCHRANA MAJETKU OS

Oddíl α Evidence nemovitostí
§ 191 Vedení evidence nemovitostí za OS
§ 192 Operativní evidence hospodářské správy
§ 193 Operativní evidence útvarů OS

Oddíl β **Evidence hmotného a nehmotného majetku**
§ 194 **Vedení evidence hmotného a nehmotného majetku OS**
§ 195 **Vedení operativní evidence hmotného a nehmotného majetku**
Oddíl γ **Ochrana majetku**
§ 196 **Ochrana objektů**
§ 197 **Ochrana ostatního hmotného majetku**
§198 **Ochrana nehmotného majetku**

HLAVA X.

PRAVIDLA VEDENÍ ADMINISTRATIVY, SKARTAČNÍ ŘÁD A SPISOVÁ SLUŽBA

Oddíl α **Všeobecná pravidla**
§ 199 **Vedení administrativy**
§ 200 **Obecné požadavky na dokumenty**
Oddíl β **Spisová služba**
§ 201 **Přijetí dokumentů**
§ 202 **Třídění a oběh dokumentů**
§ 203 **Podepisování dokumentů a užívání razítek**
§ 204 **Odesílání dokumentů**
§ 205 **Ukládání dokumentů**
§ 206 **Skartační řízení a vyřazování dokumentů**
§ 207 **Koncepční plán dokumentace**
Oddíl γ **Data na technických nosičích**
§ 208 **Organizace ukládání dat na technických nosičích**
§ 209 **Ochrana a zabezpečení dat na technických nosičích**

HLAVA XI.

PÉČE O HYGIENU A BEZPEČNOST PRÁCE

§ 210 **Bezpečnost a hygiena práce**
§ 211 **Chování při pracovních úrazech**
§ 212 **Zvláštní pracovní podmínky**
§ 213 **Požární bezpečnost**

HLAVA XII.

KONTROLNÍ ČINNOST

§ 214 **Kontrolní činnosti**
§ 215 **Řízení kontrolní činnosti**
§ 216 **Plánování kontrolní činnosti**
§ 217 **Příprava kontrolní činnosti**

§ 218 **Způsoby provádění kontrolních činností**
§ 219 **Sběr kontrolních údajů**
§ 220 **Využití výstupů z kontrolní činnosti**

HLAVA XIII.
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ
Oddíl α **Obecné zásady krizového řízení**
§ 221 **Bezpečnostní politika OS**
§ 222 **Krizový manažer**
§ 223 **Krizový tým**
§ 224 **Řešení důsledků krize a její technické podstaty**
§ 225 **Příprava a aktualizace systému**
§ 226 **Příprava krizového týmu a její zajištění**
§ 227 **Příprava ostatních pracovníků na zvládání krizových situací**
Oddíl β **Plány pokračování činnosti v krizové situaci**
§ 228 **Předmět plánů pokračování činnosti**
§ 229 **Zásady zpracování BCP**
§ 230 **Příprava BCP**
Oddíl γ **Plány překonání krizové situace**
§ 231 **Předmět plánů překonání krizové situace**
§ 232 **Zásady zpracování DRP**
§ 233 **Příprava DRP**

HLAVA XIV.
MANUÁLY A VNITŘNÍ PROVOZNÍ STANDARDY
§ 234 **Oblast marketingu**
§ 235 **Oblast ekonomiky a financí**
§ 236 **Oblast provozu**
§ 237 **Oblast správy**
§ 238 **Oblast personální a mzdová**

HLAVA XV.
USTANOVENÍ PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ
§ 239 **Platnost dosavadních vnitropodnikových norem**
§ 240 **Postup zavedení Pravidel**

10.5 Interní audity za rok 2007

V roce 2007 bylo provedeno pět interních auditů:

1. Kap.5 Odpovědnost vedení, 5.6; VP č.XI/1 – smlouvy v organizaci s dodavateli
2. Kap.7 Realizace produktu, 7.4; - smlouvy v organizaci – PC
3. Kap.7 Realizace produktu, 7.2.1 Shoda s požadavky na službu
4. Kap.7 Realizace produktu, 7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se služby
5. Kap.8 Měření, analýza a zlepšování, 8.2.1 Spokojenost zákazníků

Všechny interní audity proběhly podle plánu. Ze všech auditů byly vytvořeny protokoly o jejich provedení. Ve třech případech došlo k neshodě produktu, organizace vzápětí provedla nápravná opatření, která byly zaznamenány do karty nápravných opatření. Poté už se neshody produktu neopakovaly. Na rok 2008 jsou naplánovány audity zbývajících části systému managementu jakosti.

10.6 Vyhodnocení výsledků analýzy

Na základě provedené analýzy jsem došel k těmto závěrům:

- Příručka jakosti je příliš rozsáhlá a nepřehledná,
- v Příručce jakosti není zcela popsána kapitola **Realizace projektu**,
- zcela chybí proces **Hodnocení dodavatelů**,
- není zpracována směrnice pro nakupování,
- proces **Měření, analýza a zlepšování** není zaznamenán v mapě procesů.

11 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

11.1 Definice projektu

Název projektu: Recertifikace ISO normy řady 9000 v občanském sdružení Hvězda

Vlastník projektu: Bc. Miroslava Kalivodová – ředitelka organizace

Vedení projektu: Michal Belšán – diplomant, student UTB ve Zlíně

Doc. Ing. Petr Briš, CSc. – vedoucí diplomové práce

11.2 Cíle projektu

Hlavní cíl: příprava organizace na recertifikaci ISO normy

Vedlejší cíle:

- optimalizace Příručky jakosti
- zavedení procesu Hodnocení dodavatele
- návrh směrnice Nakupování
- optimalizace dokumentů

12 OPTIMALIZACE PŘÍRUČKY JAKOSTI

Příručka jakosti nejenže podává informace o zabezpečování systému managementu jakosti, ale slouží též k prezentaci organizace a poskytuje základní informace pro zákazníky nebo zájemce o služby organizace, kteří se chtějí seznámit se zásadami zabezpečování kvality.

Proto jsem z příručky jakosti odstranil kapitoly, které nejsou dle ČSN EN ISO 9001:2001 povinné a pro zákazníka podstatné (financování, účtování…..). Z odstraněných kapitol jsem vytvořil směrnice, které budou uloženy mezi ostatní dokumenty v organizaci.

Kapitolu **Systém jakosti** jsem rozdělil na kapitoly podle požadavků ISO normy, aby byla příručka přehlednější. Jednotlivé podkapitoly jsem roztřídil do odpovídajících kapitol.

12.1 Ukázka osnovy optimalizované příručky jakosti

PREAMBULE

HLAVA I.

ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

Oddíl A ***Cíle občanského sdružení „Hvězda“ a smysl jeho činnosti***

§ 1 **Poslání a cíle občanského sdružení „Hvězda“**

§ 2 **Občanské sdružení**

§ 3 **Politika komplexní péče o klienty**

§ 4 **Politika zaměstnanosti a péče o zaměstnance**

§ 5 **Politika jakosti**

§ 6 **Politika získávání finančních zdrojů**

Oddíl B ***Vnitřní normy OS a jejich změny***

§ 7 **Postavení a účel Pravidel**

§ 8 **Změny Pravidel**

§ 9 **Výklad a konkretizace Pravidel**

§ 10 **Seznámení s Pravidly**

HLAVA II.

PRINCIPY ORGANIZACE ŘÍZENÍ OS

» plné znění viz VP 00-16/2008 PRINCIPY ORGANIZACE ŘÍZENÍ OS

HLAVA III.

OBCHODNÍ SMLOUVY, JEJICH UZAVÍRÁNÍ A PLNĚNÍ

» plné znění viz VP 00-17/2008 OBCHODNÍ SMLOUVY, JEJICH UZAVÍRÁNÍ A PLŇENÍ

HLAVA IV.

FINANCOVÁNÍ A FINANČNÍ REŽIMY

» plné znění viz VP 00-18/2008 FINANCOVÁNÍ A FINANČNÍ REŽIMY, ÚČTOVÁNÍ

HLAVA V.

ÚČTOVÁNÍ

» plné znění viz VP 00-18/2008 FINANCOVÁNÍ A FINANČNÍ REŽIMY, ÚČTOVÁNÍ

HLAVA VI.

SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI

Oddíl A ***Obecná ustanovení***
§ 11 **Politika jakosti**
§ 12 **Systém jakosti**
§ 13 **Požadavky na systém jakosti**
§ 14 **Odpovědnost za jakost**
Oddíl B ***Řízení dokumentů a údajů***
§ 15 **Typy vedené dokumentace**
§ 16 **Základní dokumenty a vnitřní předpisy OS**
§ 17 **Účetní dokumentace**
§ 18 **Obchodní a marketingová dokumentace**
§ 19 **Zdravotnická dokumentace**
§ 20 **Ošetřovatelská dokumentace**
§ 21 **Dokumentace sociální péče a služeb**
§ 22 **Korespondence**
§ 23 **Výstupy z odborných komisí**
§ 24 **Plné moci**
§ 25 **Výstupy kontrolních činností**
§ 26 **Personální a mzdová dokumentace**
§ 27 **Dokumentace systému řízení**
§ 28 **Technická dokumentace**
§ 29 **Dokumentace systému jakosti**
§ 30 **Další dokumentace**
§ 31 **Pravidla ochrany osobních údajů a poskytování informací**

§ 32 **Třídění dokumentace z hlediska zákona a úrovně dokumentace (povinná, schválená, ostatní)**

§ 33 **Způsoby vedení dokumentace**

§ 34 **Pravidla používání dokumentace a údajů z ní**

HLAVA VII.

ODPOVĚDNOST VEDENÍ

Oddíl A ***Odpovědnost vedení***

§ 35 **Základní povinnosti vedení**

§ 36 **Potřeby a požadavky klientů**

§ 37 **Stížnosti a spokojenost klientů**

§ 38 **Pravomoci a odpovědnosti v oblasti řízení jakosti**

§ 39 **Plánování v oblasti řízení jakosti**

§ 40 **Tvorba systému jakosti**

§ 41 **Management systému jakosti**

Oddíl B ***Přezkoumávání a změny systému jakosti***

§ 42 **Přezkoumávání systému jakosti**

§ 43 **Certifikace systému jakosti**

§ 44 **Řízení a provádění změn v systému jakosti**

HLAVA VIII.

MANAGEMENT ZDROJŮ

§ 45 **Povinnosti pracovníků**

§ 46 **Práva pracovníků**

§ 47 **Vedoucí pracovníci**

§ 48 **Povinnosti a práva vedoucích pracovníků**

§ 49 **Výkon jiné výdělečné činnosti pracovníky OS**

§ 50 **Utajované skutečnosti**

HLAVA IX.

MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ

Oddíl A ***Interní audit***

§ 51 **Cíle interního auditu**

§ 52 **Působnost**

§ 53 **Pojmy a zkratky**

§ 54 **Výběr auditorů**

§ 55 **Příprava auditorů**

§ 56 **Plánování interních auditů**

§ 57 **Neplánované audity kvality**

§ 58 **Příprava interního auditu kvality**
§ 59 **Provádění auditu**
§ 60 **Kritéria pro klasifikaci odchylek**
§ 61 **Závěrečné jednání**
§ 62 **Vypracování Protokolu o provedení interního auditu**
§ 63 **Odstranění odchylek**
§ 64 **Audit procesu**
§ 65 **Vymezení procesů a rozhraní**
§ 66 **Příprava auditu procesu**
§ 67 **Provedení auditu procesu**
§ 68 **Postup provádění interních auditů**
§ 69 **Hodnocení**
§ 70 **Klasifikace**
§ 71 **Nápravná opatření**
§ 72 **Zpráva z auditu**
Oddíl B ***Řízení neshodného produktu***
§ 73 **Cíle postupů pro řízení neshodného produktu**
§ 74 **Působnost**
§ 75 **Pojmy a zkratky – definice**
§ 76 **Zdroje informací o neshodách**
§ 77 **Rozhodnutí o použití NO (PO)**
§ 78 **Dokumentace neshody**
§ 79 **Rozhodnutí o řešení neshody (potenciální neshody)**
§ 80 **Schválení řešení a realizace**
§ 81 **Odpovědnosti za provádění činností**

HLAVA X.
PERSONALISTIKA A PERSONÁLNÍ POLITIKA

» plné znění viz VP 00-19/2008 PERSONALISTIKA A PERSONÁLNÍ POLITIKA

HLAVA XI.
SPRÁVA A OCHRANA MAJETKU OS

» plné znění viz VP 00-20/2008 SPRÁVA A OCHRANA MAJETKU OS

HLAVA XII.
PRAVIDLA VEDENÍ ADMINISTRATIVY, SKARTAČNÍ ŘÁD A SPISOVÁ SLUŽBA

» plné znění viz VP 00-21/2008 PRAVIDLA PLNĚNÍ ADMINISTRATIVY, SKARTAČNÍ ŘÁD A SPISOVÁ SLUŽBA

HLAVA XIII.

PÉČE O HYGIENU A BEZPEČNOST PRÁCE

» plné znění viz VP 00-22/2008 PÉČE O HYGIENU A BEZPEČNOST PRÁCE

HLAVA XIV.

KONTROLNÍ ČINNOST

§ 82 **Kontrolní činnosti**

§ 83 **Řízení kontrolní činnosti**

§ 84 **Plánování kontrolní činnosti**

§ 85 **Příprava kontrolní činnosti**

§ 86 **Způsoby provádění kontrolních činností**

§ 87 **Sběr kontrolních údajů**

§ 88 **Využití výstupů z kontrolní činnosti**

HLAVA XV.

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

» plné znění viz VP 00-23/2008 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

HLAVA XIV.

MANUÁLY A VNITŘNÍ PROVOZNÍ STANDARDY

» plné znění viz VP 00-24/2008 MANUÁLY A VNITŘNÍ PROVOZNÍ STANDARDY

HLAVA XV.

USTANOVENÍ PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ

§ 89 **Platnost dosavadních vnitropodnikových norem**

§ 90 **Postup zavedení Pravidel**

Optimalizovaná Příručka jakosti a vytvořené směrnice jsou součástí přílohy na CD.

12.2 Aktualizace podkapitoly Přezkoumávání systému jakosti

Smyslem přezkoumávání systému managementu jakosti vedením firmy je vyhodnotit účinnost a přiměřenost systému managementu jakosti, posoudit potřebnost změn politiky a cílů jakosti, dokumentace, záznamů o jakosti a příležitostí k neustálému zlepšování.

Posoudit zda QMS vyhovuje potřebám společnosti a současně splňuje požadavky ČSN EN ISO 9001:2001.

Přezkoumávání systému jakosti v občanském sdružení Hvězda zahrnuje následující body:

- důvod pro zlepšování,
- popis výchozí situace,
- analýzu zahrnující ověření základních příčin problémů,
- identifikaci možných řešení,
- výběr nejvhodnějšího řešení,
- vyhodnocení vybraného řešení,
- zavedení vybraného řešení,
- hodnocení efektivnosti vybraného řešení.

Výše uvedený seznam jsem doplnil o další body:

Aktuálnost politiky a cílů managementu jakosti – sdružení by mělo posuzovat, zda politika jakosti vyhovuje jeho potřebám, ale i dalším zainteresovaným stranám. Zda nebyly podány žádné připomínky ke schválené Politice jakosti.

Změny ovlivňující management jakosti – v tomto bodě se jedná hlavně o legislativní požadavky, které by mohly významně ovlivnit činnost sdružení.

Hodnocení dodavatelů – sdružení by mělo přezkoumávat, zda jsou stávající dodavatelé dostačující pro realizaci produktů sdružení. Hodnocení dodavatelů je velmi důležité, protože ovlivňují jakost produktů společnosti.

Komplexnost a účelnost dokumentace – sdružení by mělo posuzovat, jestli Příručka jakosti a ostatní dokumenty vyhovují požadavkům systému managementu jakosti. V jaké podobě je dokumentace dostupná a zda není potřeba její aktualizace.

Hodnocení vzdělávání zaměstnanců – v tomto případě by sdružení mělo přezkoumávat, zda mají zaměstnanci odpovídající vzdělání, schopnosti a dovednosti. Zjišťovat potřeby jejich dalšího rozvoje, školení a vzdělávání.

12.3 Doplnění kapitoly Realizace produktu

Oddíl A *Plánování realizace produktu*

Za účelem poskytování služeb klientům jsou v občanském sdružení Hvězda plánovány a rozvíjený všechny hlavní procesy uvedené v hlavě X **Měření, analýza a zlepšování** této příručky jako hlavní. Hlavní procesy jsou řízený odbornými dokumenty, jejichž součástí jsou ustanovení týkající se pro produkt specifických činností při ověřování, validaci, monitorování a kontrole.

Oddíl B *Procesy týkající se zákazníka*

§ 51 Určování požadavků týkajících se produktu

Sdružení ve svých dokumentech stanovuje:

- požadavky specifikované zákazníkem,
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifické použití,
- zákonné požadavky a předpisy týkající se produktu,
- jiné doplňující požadavky.

§ 52 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Požadavky zákazníka na produkt jsou přezkoumávány před přijetím odpovědnosti oddělení poskytnout zákazníkovi službu.

§ 53 Komunikace se zákazníkem

Vedení sdružení odpovídá za nalezení vhodných prostředků komunikace se zákazníky a péče o zákazníky, za jejich uplatňování odpovídají jednotlivá oddělení.

Sdružení informuje potencionální a stávající zákazníky o nabízených službách prostřednictvím webových stránek a dalších vhodných aktivit. Je kladen velký důraz na osobní

kontakt se zákazníkem, na snahu uspokojit jeho požadavky a je zaveden efektivní způsob získávání zpětné vazby od zákazníka.

Oddíl C *Návrh a vývoj*

Charakter žádné z poskytovaných služeb v sobě nezahrnuje návrh a vývoj nových produktů. Na základě toho občanské sdružení Hvězda neuplatňuje návrh a vývoj dle článku 7.3 ČSN EN ISO 9001:2001.

Oddíl D *Nakupování*

§ 54 Proces nakupování

Vedení sdružení stanovilo požadavky na nakupovaný produkt. V rámci systému managementu jakosti jsou stanovena závazná pravidla pro ověřování shody nakupovaného produktu se zadanými požadavky – *viz VP 00-15 Řízení nákupu*.

Oddíl E *Výroba a poskytování služeb*

§ 55 Řízení výroby a poskytování služeb

Řízení procesů poskytování služeb je na organizačních jednotkách sdružení upraveno směrnicemi:

Domácí péče	VI. – Vnitřní předpis č.3 Provozní řád Domácí péče
Respitní péče	VI. – Vnitřní předpis č.9 Provozní řád Respitní péče
Pečovatelské služby	VI. – Vnitřní předpis č.14 Provozní řád Pečovatelské péče
Hospic Hvězda	VII. – Vnitřní předpis č.3 Provozní řád Hospic Hvězda
Centrum denních aktivit	VIII. – Vnitřní předpis č.3 Manuál Centrum denních aktivit
Dům služeb seniorům	IX. – Vnitřní předpis č.3 Provozní řád Dům služeb seniorům
Domov seniorů	X. – Vnitřní předpis č.5 Provozní řád Domov seniorů

§ 56 Majetek zákazníka

Osobní data pacientů – o všech osobních datech klientů jsou zaměstnanci povinni zachovávat mlčenlivost, žádný ze zaměstnanců nesmí tato data sdělovat osobám, u kterých není vysloven souhlas s jejich informováním – *viz VP 00-05 Ochrana Důvěrných informací*.

§ 57 Ochrana produktu

Zdravotnický materiál je skladován ve vhodných podmínkách na místech k tomu určených. Ve sdružení jsou dodržována pravidla bezpečnosti a hygieny – *viz VP VI-4 Manuál hygieny DP, VP VII-13 Manuál hygieny, VP VIII-1 Manuál hygieny Centrum denních aktivit, VP IX-10 Manuál hygieny DSS, VP X-22 Manuál hygieny DS.*

13 PROCES HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů je důležitý proces. Kvalita nakupovaných produktů ovlivňuje kvalitu služeb, které sdružení poskytuje svým klientům. Což má důsledek na spokojenost klientů a plnění jejich požadavků. Je proto nutné, aby sdružení zařadilo proces hodnocení dodavatelů mezi své ostatní procesy a věnovalo mu pozornost.

13.1 Stanovení kritérií procesu

Pro hodnocení dodavatelů jsem stanovil následující kritéria a přiřadil jim koeficient důležitosti:

Kritérium	***Váha***
1. Dodržení termínu dodávky	3
2. Kvalita dodávky	3
3. Technické poradenství	3
4. Certifikace dle ISO 9001	1
5. Cena	3
6. Ochota a vstřícnost	2
7. Kompletnost údajů	2
8. Časová dostupnost	2
9. Kompletnost dodávky	3
10. Platební podmínky	2
11. Počet reklamací	2

13.2 Návrh formulářů

Pro hodnocení dodavatelů jsem navrhl následující formuláře:

Tab. 6 Katalog dodavatelů [vlastní]

DODAVATEL č.	
Obchodní jméno:	
Adresa:	
Kontaktní osoba:	
Funkce:	
Telefon: **Fax:** **Mobil:** **E-mail:**	
Druh dodávaného zboží:	
Poznámka:	

Tab. 7 Hodnocení dodavatelů [vlastní]

Dodavatel:		Hodnocení pro období od - do	Celkem bodů
Adresa:			
Dodávané zboží:			

Číslo	**Hodnocený parametr**	**Počet bodů**					
		0	1	2	3	koef.	počet bodů
1	Dodržení termínu dodávky	hůře než v ostatních kategoriích	o 1 – 5 dnů později	výjimečně o 1-2 dny později	vždy v termínu	3	
2	Kvalita dodávky	zcela nevyhovuje	větší nedostatky	mírné nedostatky	zcela vyhovuje	3	
3	Technické poradenství	žádné	s obtížemi	bez obtíží	komplexní	3	
4	Certifikace dle ISO 9001 nebo prokazování shody dle zák.č.22/1997Sb.	není certifikován, neprokázal jakost zboží	rozhoduje se pro certif. prokazuje se po urgenci	probíhá příprava na certifikaci prokazuje se	je certifikován	1	
5	Cena	nadprůměrná	průměrná	nižší do 10%	nižší o více než 10%	3	
6	Ochota a vstřícnost	žádná	nízká	průměrná	příkladná	2	
7	Kompletnost údajů (faktury, dodací listy atd.)	zcela nekompletní	větší nedostatky	mírné nedostatky	zcela kompletní	2	
8	Časová dostupnost	s obtížemi	vymezený čas	cca 8 hodin denně	kdykoliv	2	
9	Kompletnost dodávky	zcela nekompletní	větší nedostatky	mírné nedostatky	zcela kompletní	3	

10	Platební podmínky	hotově nebo na zálohu	splatnost do 14 dnů	splatnost do 30 dnů	splatnost více než 30 dnů	2	
11	Počet reklamací	více než 10%	do 10%	do 5%	do 1%	2	
Poznámka:							
Podpis: **Funkce:** **Datum:**							

Dosažený počet bodů v jednotlivých kritériích se násobí koeficientem důležitosti. Dosažené hodnocení:

Kategorie A: 57 - 78

Kategorie B: 30 - 56

Kategorie C: 0 – 29

13.3 Dotazník pro dodavatele

Dále jsem navrhl dotazník pro dodavatele, aby sdružení získávalo více informací o svých stávajících dodavatelích. Na základě získaných informací může sdružení identifikovat nové dodavatele nebo optimalizovat počet stávajících dodavatelů.

Dotazník pro dodavatele

Dodavatel:

Adresa:

Telefon:

E-mail:

1) Zabýváte se prodejem

a. Produktů rostlinného původu ANO NE

b. Produktů živočišného původu ANO NE

c. Zdravotnických zařízení, pomůcek ANO NE

d. Jiné – uveďte

2) Máte zavedený certifikovaný systém HACCP?

ANO NE

3) Máte zaveden nebo zavádíte Systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001 či jiného předpisu?

ANO NE

pokud ANO, uveďte společnost, která provedla:

zavedení systému

certifikaci systému

4) Na vaši činnost se dozor hygienické služby?

Vztahuje Nevztahuje

5) Máte vypracované postupy pro identifikaci a řízení neshodného produktu?

ANO NE

6) Máte vypracovaný systém pro stažení produktu z trhu?

ANO NE

7) Jste spokojeni s úrovní dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi Vámi a naší organizací?

ANO NE

8) Co eventuálně navrhujete zlepšit?

V Dne

Dotazník vyplnil:

13.4 Matice zodpovědnosti

Pro proces Hodnocení dodavatelů jsem vytvořil matici zodpovědnosti.

Tab. 8 Matice zodpovědnosti – hodnocení dodavatelů [vlastní]

Činnost	Ředitelka organizace	Předseda rady občanského sdružení	Výstup
Plán hodnocení dodavatelů	**I**	**Z**	Plán
Provedení hodnocení dodavatelů	**I**	**Z**	Záznam
Vyhodnocení	**I**	**Z**	Záznam
Archivace dokumentů	**I**	**Z**	

I – informování, Z – zodpovědnost

14 NÁVRH SMĚRNICE – ŘÍZENÍ NÁKUPU

1 Účel

Účelem této směrnice je stanovit postup pro uplatňování a schvalování požadavků na nákup zboží. Základním cílem je, aby nakupované zboží vyhovovalo specifikovaným požadavkům.

Pro proces nakupování zboží je nutné:

- stanovit způsob výběru vhodného dodavatele.
- stanovit způsob hodnocení dodavatelů.
- stanovení a vymezení zodpovědnosti v procesu nákupu.

2 Oblast platnosti

Tato organizační směrnice platí pro všechny zaměstnance občanského sdružení, kteří se zabývají činností nákupu.

3 Oprávnění a zodpovědnosti

Oprávnění a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků při procesu nákupu jsou uvedeny v bodě 4 – Postup.

4 Postup

Hvězda – občanské sdružení nakupuje tyto druhy zboží:

- zdravotní materiál
- kancelářské potřeby
- odborná literatura, časopisy
- potraviny

Činnost výběru jednotlivých druhů zboží, zabezpečení včasných dodávek zabezpečuje ředitelka organizace a předseda rady občanského sdružení.

Evidence požadavků na nákup zboží

- požadavky na nákup zboží jsou uloženy v zakladačích u předsedy rady.
- požadavky na nákup jsou archivovány u předsedy rady na 3 roky.

Postup při vystavování objednávky

- § objednávky vystavuje na základě požadavků předseda rady.
- § objednávky schvaluje ředitelka organizace.

Seznam dodavatelů

- § předseda rady musí mít přehled o jednotlivých dodavatelích
- § předseda rady musí vést seznam dodavatelů.
- § u potencionálních dodavatelů se vedou následující údaje – obchodní jméno, nabízené zboží, cena, jakost, adresa, telefon, fax, e-mail…….

Proces před vystavěním objednávky

- § ten kdo vystavuje objednávku je povinen objednat zboží od dodavatele, který byl schválen při výběrovým řízení.

Evidence vystavených objednávek

- § evidenci vystavených objednávek vede předseda rady.
- § každá objednávka je evidována pod pořadovým číslem.

Hodnocení a výběr dodavatelů

- § výběr dodavatele schvaluje ředitelka organizace.
- § kritéria hodnocení – *termíny dodávky, kvalita dodávky, technické poradenství, certifikace dle ISO, ochota a vstřícnost, cena, platební podmínky, kompletnost údajů, kompletnost dodávky, časová dostupnost, počet reklamací.*
- § hodnocení předkládá předseda rady na pravidelných poradách 3x ročně.

Údaje potřebné při objednávce

- § druh zboží a označení
- § přesný název

Kontrola dodaného zboží

- § dodané zboží musí mít průvodní dokumentaci o množství, kvalitě nebo prohlášení o shodě.

Dokumentace nákupu

O nákupu zboží je vedena tato dokumentace:

- § evidence dodavatelů
- § cenové nabídky
- § kupní smlouvy
- § dodací listy

5 Dokumentování

Tato organizační směrnice podléhá péči o dokumentaci tzn. že je evidována v seznamu platných dokumentů.

6 Změnové jednání

Změny této organizační směrnice je po věcné stránce oprávněný vykonávat. Každá změna musí být odsouhlasena ředitelkou organizace.

7 Rozdělovník

S touto organizační směrnicí musí být prokazatelně seznámeni všichni pracovníci, jejichž povinnosti tato směrnice vymezuje.

Tab. 9 Rozdělovník dokumentace [vlastní]

Pořadové číslo:	Funkce:	Jméno a příjmení:	Výtisk číslo:
1.	ředitelka organizace	Bc. Miroslava Kalivodová	1
2.	zástupce ředitelky	PaeDr. Jiří Schincke	2
3.	rezervní výtisk		3
4.	rezervní výtisk		4

15 AKTUALIZACE CÍLŮ JAKOSTI

Ve spolupráci s vedením organizace jsem vytvořil cíle jakosti pro rok 2008.

Tab. 10 Krátkodobé cíle organizace r. 2008 [vlastní]

Cíl	Indikátor	Jednotky	Požadované hodnoty	Termín	Zodpovědná osoba
Akceptace u zdravotních pojišťoven	smlouvy	smluvní zdravotní pojišťovny	9	duben 08	M. Kalivodová
Zavést do praxe nový sociální zákon	smlouvy, ceníky	klienti/pacienti	podepsané smlouvy se všemi klienty	březen 08	M. Kalivodová, A. Kalivodová
Získání osvědčení na poskytované služby	osvědčení	poskytované služby		červen 08	M. Kalivodová, J. Schincke
Kontrolní činnost	shoda výrobku	shoda/neshoda	100% shoda	průběžně	M. Kalivodová, J. Schincke
Obhajoba ISO	požadavky ISO normy	jednotlivé dokumenty	udělení certifikátu	květen 08	M. Kalivodová, J. Schincke, P. Briš

Tab. 11 Střednědobé cíle jakosti r.2008 [vlastní]

Cíl	Indikátor	Jednotky	Požadované hodnoty		Zodpovědná osoba
			2008	2009	
Udržení počtu zájemců o poskytované služby	nový klient/pacient	obložnost	100%	100%	M. Kalivodová
Rozšíření lůžek o sociálně zdravotní lůžka	klient s následnou péčí	počet lůžek	175	195	M. Kalivodová
Rozvoj organizace do jiných regionů	nová působiště	počet služeb		Komplex sociálních služeb	M. Kalivodová, J. Schincke
Příjem odborného lékaře	personalistika - výběrové řízení			konec r.2008	J. Schincke
Rekonstrukce Seniorcentra	finanční prostředky, sponzoři, technická stránka rekonstrukce			konec r.2008	M. Kalivodová, J. Schincke
Zavedení informačního systému				2008	J. Schincke, Cimflová

16 PROJEKT RECERTIFIKACE DLE ČSN EN ISO 9001:2001

Institut pro testování a certifikaci, a. s. Zlín je akreditován národním akreditačním orgánem *Českým institutem pro akreditaci* (ČIA) podle normy ČSN EN 45012 jako certifikační orgán č. 3002 pro certifikaci systémů jakosti včetně služeb realizovaných HVĚZDA – občanské sdružení Zlín, tj. poskytování sociální, sociálně – zdravotní a zdravotní péče a služeb (specifikace NACE = N).

Certifikační dokumenty vydávané certifikačním orgánem č. 3002 při Institutu pro testování a certifikaci, a.s. Zlín (ITC) prokazují, že systém jakosti certifikovaného zákazníka je zaveden, dokumentován, používán a udržován v souladu s normou ČSN EN ISO 9001. Certifikáty systéme jakosti mají tříletou platnost a jsou z hlediska mezinárodního platné a plnohodnotné.

16.1 Postup při recertifikaci systému jakosti

Recertifikační audit probíhá v těchto etapách:

- Vyplnění žádosti a dotazníku ITC Zlín a CQS Praha klientem – viz Příloha I
- Smlouva o provedení recertifikačního auditu
- Zpracování plánu auditu
- Ustavení – schválení skupiny auditorů
- Prověřování skutečností v následujících etapách:
  - etapa přezkoumání dokumentace
  - etapa prověřování skutečností na místě
- Vypracování zprávy o výsledku recertifikačního auditu
- Posouzení zprávy z auditu certifikačními orgány ITC + CQS
- Vydání vlastních certifikátů, mutací, registrace certifikátů, zveřejnění

Pokud jsou splněny všechny požadavky normy, navrhují auditoři příslušnému certifikačnímu orgánu udělení certifikátu. Doba platnosti certifikátu je tři roky, v průběhu tříleté lhůty platnosti certifikátu jsou provedeny dva dozorové (kontrolní) audity.

16.2 Ekonomické zhodnocení projektu

Popis navrhované ceny:

- evidence žádosti k certifikaci ITC Zlín a CQS Praha:	10.000 Kč
- přezkoumání dokumentace QMS a zpracování plánu auditu:	11.000 Kč
- audit na místě (2 auditoři 2 dny):	60.000 Kč
- zpracování zprávy z recertifikačního auditu:	8.000 Kč
- vydání certifikátu ITC Zlín vč. jazykových mutací:	8.000 Kč
- vydání certifikátu CQS Praha a IQNet vč. jazykových mutací:	15.000 Kč
Celková cena za recertifikační audit ITC + CQS	**112.000 Kč**

ZÁVĚR

Udržení efektivního a výkonného systému managementu jakosti podle norem ISO zajistí následující přínosy:

- Zvýšení důvěryhodnosti vůči státu, klientům/pacientům, investorům
- Zprůhlednění řízení systému jakosti
- Zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Trvalá spokojenost klientů/pacientů
- Eliminace minulých neshod (problémy s IS, nespokojenost klientů, špatné skladové hospodářství)
- Zajištění trvalého zlepšování celkové úrovně
- Posilování konkurenceschopnosti
- Rozšiřování služeb pro zahraniční klientelu

V diplomové práci jsem se zabýval tématem z oblasti řízení jakosti – recertifikace ISO normy. Diplomovou práci jsem rozdělil na dvě části.

V první části jsem se zabýval teoretickými poznatky z oblasti managamentu kvality. Zaměřil jsem se hlavně na jakost, plánování jakosti a její význam. Dále jsem se věnoval problematice ISO norem, certifikace a auditů a jejich důležitosti v rámci řízení jakosti.

V praktické části jsem se zabýval analýzou současného stavu ve firmě z hlediska systému managementu jakosti a zpracováním projektu. Pro analýzu jsem použil metody jako vývojový digram a matice zodpovědnosti. Na základě zjištěných nedostatků jsem vypracoval projekt pro recertifikaci.

Výstupem mé práce je optimalizovaná Příručka jakosti, vnitřní předpis pro nakupování, navržení procesu Hodnocení dodavatelů a aktualizované cíle jakosti . Všechny dokumenty, vnitřní předpisy a formuláře jsou součástí diplomové práce a přiloženého CD.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

[1] BRIŠ, P. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně - Academia centrum, 2005. 213 s. ISBN 80-7318-321-9.

[2] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. dopl. vyd. Praha : C. H.Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

[3] EVANS, R. J., LINDSAY, M.W. *The management and control of quality*. 5th edition. United States of America : South-Western Pub, 2001. 838 s. ISBN 0-324-06680-5.

[4] HNÁTEK, J., et al. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha : Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1.

[5] HRUDKA, O., ZAJÍC, J. *ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím využívání*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 110 s. ISBN 80-7283-173-9.

[6] ĽUPTÁK, M., ŠLÚCH, M. *ISO 9001:2000 a jeho interné audity v praxi*. 2. vyd. [s.l.] : MiDa tlačiareň, [2000?]. 119 s. ISBN 80-88784-39-5.

[7] KOŽÍŠEK, J. *Management jakosti*. 2. přeprac. vyd. Praha : Vydavatelství ČVUT, 2005. 206 s. ISBN 80-01-03096-2.

[8] NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2005. 283 s. ISBN 80-7261-071-6.

[9] PISKÁČEK, B., KAŠOVÁ, V., ZMATLÍK, J. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Praha : Vydavatelství ČVUT, 2001. 222 s. ISBN 80-01-02276-5.

[10] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-72-26543-1.

[11] PŘIBEK, J. *Systémy managementu jakosti*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 110 s. ISBN 80-02-01688-2.

[12] ŠTRUNC, J., KUDLÁK, D. *Integrovaný systém managementu - požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2005. 26 s. ISBN 80-02-01711-0.

[13] VEBER, J., HŮLOVÁ, M., PLÁŠKOVÁ, A. *Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce : Legislativa, metody, systémy, praxe*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

Elektronické zdroje:

[14] *Nedostatky normy ISO 9001:1994 a přínos nové normy ISO 9001:2000*. [online]. [cit. 2008-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.iso.cz/iso2000porov.html>.

[15] *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*. [online]. 2004 [cit. 2008-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.roi-ally.com/pdca.htm>.

[16] *Systém managementu jakosti*. [online]. c1997-2008, [cit. 2008-03-07]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu jakosti/1000513/16924/>.

[17] *Systémy managementu jakosti (ISO)*. [online]. c2005-2007 , 15.3.2008 [cit. 2008-03-08]. Dostupný z WWW: <http://www.finance manage-ment.cz/080vypisPojmu.php?X=ISO+9001%3A2000&IdPojPass=41>.

[18] *The Deming Cycle (PDCA)*. [online]. c2003-2007, [cit. 2008-03-04]. Dostupný z WWW: <http://www.4ulr.com/products/productquality/deming_cycle.html>.

[19] *Odborné sekce*. [online]. c2007-2010, [cit. 2008-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.sdruzenihvezda.cz/os.htm>.

Ostatní zdroje:

[20] Vnitřní předpis 00-7 Příkaz ředitele na kvalitu

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

QMS Quality Management System

GQM Global Quality Management

ČSN Česká technická norma

EN Evropská norma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model procesně orientovaného systéme managementu jakosti……18

Obr. 2 Klasický model nákladů na shody……20

Obr. 3 Moderní model nákladů na shodu……20

Obr. 4 Demingův cyklus……...21

Obr. 5 Smyčka jakosti služeb dle ČSN ISO 9004-2……27

Obr. 6 Vývojový diagram průběhu certifikace……29

Obr. 7 Organizační struktura společnosti……41

Obr. 8 Mapa procesů……42

Obr. 9 Průběh interního auditu dokumentů……..46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Metody plánování auditu……...34

Tab. 2 Krátkodobé cíle organizace……...44

Tab. 3 Střednědobé cíle organizace……..45

Tab. 4 Dlouhodobé cíle organizace……..45

Tab. 5 Časový harmonogram auditu……47

Tab. 6 Katalog dodavatelů……70

Tab. 7 Hodnocení dodavatelů……...71

Tab. 8 Matice zodpovědnosti – hodnocení dodavatelů……74

Tab.10 Krátkodobé cíle organizace r. 2008……..78

Tab.11 Střednědobé cíle jakosti r.2008……78

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Žádost o certifikaci

PŘÍLOHA P I: ŽÁDOST O CERTIFIKACI

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, a. s.

Autorizovaná osoba 224 • Notifikovaná osoba 1023 • Akreditovaná zkušební a kalibrační laboratoř • Akreditovaný inspekční orgán • Akreditovaný certifikační orgán

Žádost č. (vyplní ITC)									

Název žadatele (právní subjekt): "HVĚZDA - občanské sdružení"	IČ: 708 29 560 DIČ:
Registrováno u: MINIST. VNITRA	
Ulice: Bří Sousedíků 1078 Sídlo: Zlín PSČ: 760 01	Telefon: 577 113 542 Telefax: 577 113 542 E-mail: sekretar.hvezdazlin@seznam.cz
Bankovní spojení: ČSOB, a.s. Kroměříž	Číslo účtu: 200180990/0300
Počet pracovníků (z toho v organizační jednotce, pro kterou je požadována certifikace): 129 NA PLNÝ ÚVAZEK + 35 NA ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK	
Počet pracovišť (sídlo organizace + počet dislokovaných pracovišť a jejich adresy): SÍDLO ORGANIZACE - BŘÍ SOUSEDÍKŮ 1078, 760 01 ZLÍN; DISLOK. PR. -3- DŮM SLUŽEB SENIORŮM, ZAHRADNÍ 4077, ZLÍN; DOMOV SENIORŮ, SOKOLOVSKÁ 967, 763 02 ZLÍN - MALEN.; CENTRUM DENNÍCH AKTIVIT, L. VEDELKOVÉ 96	
Ředitel organizace (jméno): Bc. MIROSLAVA KALIVODOVÁ	
Pracovník, oprávněný ke styku s certifikačním orgánem – autor přihlášky (jméno, funkce, spojení): PaedDr. JIŘÍ SCHINCKE - PŘEDSEDA RADY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ, tel.: 728 983 822	
Bližší určení předmětu certifikace (organizační jednotka, event. proces, pro který bude systém prověřován, objem produkce): ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA	

Certifikace systému managementu jakosti:

ČSN EN ISO	9	0	0	1	:	2	0	0	1

Nedílnou součástí žádosti je kopie aktuálního výpisu z obchodního rejstříku.
Poplatek za registraci žádosti činí 5.000,- Kč (při počtu pracovníků žadatele do 100), **resp. 10.000,-Kč** (při počtu pracovníků žadatele nad 100). Registrační poplatek neplaťte samostatně, bude zahrnut do celkové ceny fakturované za službu.

Přezkoumání žádosti (vyplní ITC)

Způsobilý / nezpůsobilý pro zahájení certifikace. Přezkoumáno dne/podpis: ....

Institut pro testování a certifikaci, a. s., tř. T. Bati 299, 764 21 Zlín – Louky, Česká republika
Bankovní spojení: Komerční banka Zlín, č. ú. 12903-661/0100
IČ: 47910381, DIČ: CZ47910381, zapsáno u KS Brno, Rg.B/1002
Telefon: +420 577 104 776, +420 577 104 415, Fax: +420 577 104 855, +420 577 601 702, e-mail: qscert@itczlin.cz, http:www.itczlin.cz
ITC_přihláška_9001_070606.doc_ver0706

ITC®

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, a. s.

Autorizovaná osoba 224 • Notifikovaná osoba 1023 • Akreditovaná zkušební a kalibrační laboratoř • Akreditovaný inspekční orgán • Akreditovaný certifikační orgán

Hlavní obory činnosti organizace:

(slovní definování, případně číselný kód)

POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A ZDRAVOTNÍ PÉČE	NACE OKEČ	85
	NACE OKEČ	
	NACE OKEČ	

K přihlášce jsou v jednom vyhotovení přiloženy následující dokumenty:

1/ **kopie aktuálního výpisu z obchodního rejstříku**
2/ **Příručka jakosti** a související dokumentace (organizační postupy, popř. organizační směrnice)
3/

Prohlášení žadatele:

- *jsme seznámeni a souhlasíme s prověřením za účelem certifikace v rozsahu kritérií stanovených a definovaných normou ČSN EN ISO 9001:2001,*
- *souhlasíme s přijetím skupiny auditorů,*
- *souhlasíme s úhradou úplaty za audit bez ohledu na výsledek auditu podle dohodnutých podmínek ve smlouvě,*
- *po dobu platnosti certifikátu budeme dodržovat požadavky, závazky a závazná kritéria stanovená normou ČSN EN ISO 9001:2001,*
- *souhlasíme s úhradou úplaty za služby spojené s auditováním průběžného plnění certifikačních kritérií (dozor) za podmínek dohodnutých před vydáním certifikátu,*
- *jsme seznámeni s důsledky vznikajícími při neplnění závazků podmiňujících certifikaci systému managementu jakosti žadatele (klienta),*
- *souhlasíme se zpřístupněním informací, které jsou vedeny certifikačním orgánem, pracovníkům akreditačního institutu.*

Prohlašuji, že údaje uvedené v přihlášce a jejich přílohách jsou pravdivé.

V ZLÍNĚ dne 24. 4. 2008

"HVĚZDA občanské sdružení"
Bří Sousedíků 1078
760 01 ZLÍN
IČO: 708 29 560
č.ú. ČSOB, a.s. Kroměříž 2001806600/0300
razítko a podpis
statutárního zástupce organizace

Obor činnosti (NACE) /vyplní ITC/:

Přezkoumání způsobilosti CO č. 3002 k provedení certifikace QMS v rozsahu žádosti /vyplní ITC/:

Stanovení doby trvání auditu /vyplní ITC/:

Způsobilý / nezpůsobilý k provedení certifikace. Přezkoumáno dne/podpis: ....