



**FAKULTA
ŠTOJNÍ
ČVUT V PRAZE**

Ústav technologie obrábění, projektování a metrologie

**Personální management v systému
managementu kvality**

**Human resources in the quality
management system**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Adam Poloch

Studijní program: B2342 TEORETICKÝ ZÁKLAD ŠTOJNÍHO INŽENÝRSTVÍ

Studijní obor: 2301R000 Studijní program je bezoborový

Vedoucí práce: Ing. BcA. Jan Podaný, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Tímto prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Personální management v systému managementu kvality vypracoval samostatně, s využitím uvedené literatury a podkladů.

V Praze dne:

.....

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. BcA. Janu Podanému, Ph.D. za jeho trpělivost, ochotu a porozumění během celého semestru.

Dále děkuji celé mé rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje problematice propojení řízení lidských zdrojů se systémem managementu kvality. V práci je nastíněn vývoj a základní principy řízení lidských zdrojů, v podobném duchu je sepsán i systém managementu kvality. Dále jsou popsány nestandardní postupy, které musí řešit personalisté v organizacích se zavedeným systémem managementu kvality. V závěru jsou prezentovány postřehy personalistů z praxe a hodnocení přínosu personalistiky ve kvalitě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální management, systém managementu kvality, personalistika, jakost, norma

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the connection of human resources management with the quality management system. The work outlines the development and basic principles of human resource management and in a similar way is written the quality management system. There are also described non-standard procedures, which must be solved by the personnel in organizations with the established quality management system. At the end, the insights of HR practitioners and assessment of the contribution of human resources in quality are presented.

KEY WORDS

Personnel management, quality management system, human resources, quality, standard

OBSAH

Úvod	7
1 Funkce personálního managementu.....	8
1.1 Historie a vývoj personalistiky.....	8
1.1.1 Personální administrativa (správa)	8
1.1.2 Personální řízení.....	9
1.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1.4 Vývoj personalistiky v České republice	11
1.2 Základní definice a význam v oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů.....	12
1.3 Funkce řízení lidských zdrojů	13
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	14
1.3.2 Personální plánování.....	15
1.3.3 Získávání zaměstnanců	15
1.3.4 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	16
1.3.5 Péče o pracovníky	16
1.3.6 Motivace a odměňování pracovníků	16
2 Funkce systému řízení kvality	18
2.1 Základní pojmy a problematika.....	18
2.2 Historický vývoj kvality.....	19
2.3 Odvětvové standardy v managementu kvality	21
2.4 Total Quality Management.....	21
2.5 Normy ISO řady 9000	23
2.6 Funkce ČSN EN ISO 9001:2016.....	24
2.7 Dokumentace v systémech managementu kvality.....	25
2.8 Interní audity systému managementu kvality	26
3 Zavedení personalistiky do systému kvality	28
3.1 Vzdělávání pracovníků.....	28
3.1.1 Povědomí o závažnosti systému managementu kvality.....	30
3.2 Hodnocení efektivnosti vzdělávání.....	31
3.2.1 Certifikace pracovníků	31
3.3 Tvorba týmů v managementu jakosti	32
Závěr.....	33



Seznam použité literatury	35
Seznam použitých obrázků	37

Úvod

Bakalářská práce má název Personální management v systému managementu kvality. Již samotný výběr tématu byl pro mě složitý, dlouhou dobu jsem přemýšlel o problematice, jejíž vypracování by mě naplňovalo a obohatilo. Po nalezení tohoto tématu jsem věděl, že jsem našel to pravé. Dokázal jsem si představit, že právě touto problematikou bych se mohl zabývat po ukončení studia.

V úvodu práce je nastíněn vývoj personálního managementu od úplných počátků až po dnešní dobu. Kromě toho se práce věnuje vybraným úkolům, které musí personalisté pravidelně řešit, a bez kterých by těžko fungovala kterákoliv organizace na světě. V textu se často střídají slovní spojení personální management a řízení lidských zdrojů. Pravda je taková, že řízení lidských zdrojů je chápáno jako mnohem rozvinutější nástupce personálního managementu. I když jsou tyto přístupy k personalistice zcela odlišné, a v dnešní době se přístup samotného personálního managementu takřka nevyskytuje, v povědomí většiny populace zůstává ve spojení s personalistikou právě název personální management. V praxi to nemá žádný vliv, neboť zainteresovaní lidé pohybující se v tomto odvětví vědí, oč se jedná, nebo tuto skutečnost sami nerozlišují.

Druhá část se zabývá systémem managementu kvality. Jsou vysvětleny základní pojmy, se kterými se můžeme v dané problematice setkat. Dále jsou popsány funkce, které kvalita v rámci celé organizace plní. Práce se také zabývá otázkou, proč je v dnešní době kvalita tak důležitá. Kromě toho jsou v práci přiblíženy tři hlavní přístupy k systému řízení kvality a je podrobně představena norma ČSN EN ISO 9001:2016.

Ve třetí části se práce zabývá kombinací personálního managementu a systému managementu kvality. Je nastíněno poslání, které personální management musí plnit, aby se zvedla výkonnost, efektivita a kvalita práce v rámci organizací, které mají zavedený a rozvíjející se systém managementu kvality.

Cílem práce je zhodnotit, jaký přínos pro systém managementu kvality představuje implementace personálního managementu, případně s jakými problémy se mohou personalisté setkávat ve snaze o pozvednutí managementu kvality v organizaci.

1 Funkce personálního managementu

1.1 Historie a vývoj personalistiky

Personální řízení se vyvíjelo ve spojitosti se sociální a ekonomickou situací dané doby a kultury. Počátky tohoto odvětví se datují koncem 19. století. Jak se doba vyvíjela, zvyšoval se počet metod, hromadily se zkušenosti a formovalo se postavení člověka v organizaci. Následkem bylo kromě jiného i zvýšení významu personální práce. Přesné uspořádání vývoje je však problematické, což dokazuje i tvrzení profesora Koontze, který ho nazval „*džunglí manažerských poznatků*“ [1, str. 39]. Jednotlivé metody a postupy se totiž překrývají jak časově, tak i obsahově. Není proto možné jednoznačně určit správný sled událostí [1].

Ve vývoji personálního řízení jsou uváděny tři základní fáze: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Podle nich se určuje postavení personalistiky v organizaci [1].

Péče o pracovníky byla první oblastí, o kterou se organizace začaly zajímat. Ve druhé polovině 19. století nabrala na vážnosti odborová hnutí. Politici se začali zajímat o dění v továrnách, kde byly všeobecně v 19. století otřesné pracovní podmínky, nízké platy a dlouhé pracovní doby. Navíc v té době nebyl brán zřetel na pracující ženy a děti. Úprava legislativy pak postupně vedla ke zlepšení pracovních podmínek [1].

V literatuře je jako první personální pracovník uvedena slečna Mary Woodová, která roku 1896 ve společnosti Rowntree v New Yorku zastávala funkci sociální pracovnice. Zajišťovala péči o ženy a děti pracující v továrně a ochranu jejich zdraví. Armstrong ve své knize píše, že první větší množství personalistů vzniklo během první světové války v továrnách na munici, kde měli za úkol zajišťovat vzdělání, ubytování nebo lékařskou péči a zlepšovat tak pracovní podmínky dělníků. Během války se potřeba personalistiky rozvíjela i z důvodu využívání lidské práce. Bylo potřeba zefektivnit nasazení dělníků ve výrobnách muničního materiálu. Tito pracovníci, starající se o zaměstnaneckou péči, by se dnes mohli nazývat manažery či personálními specialisty [1].

1.1.1 Personální administrativa (správa)

Personální správa fungovala ve třicátých letech 20. století a zastávala tzv. pasivní roli. Byla zřízena s několika jasně danými cíli v pracovněprávní oblasti. Jedním z nich bylo například zaměstnávání a povinná péče o zaměstnance. Dále

bylo nutné, aby pořizovala, uchovávala a aktualizovala dokumenty týkající se zaměstnanců. Tyto dokumenty poskytovala řídicím složkám organizace, které následně rozhodovaly o zařazení zaměstnance do určité činnosti [1].

Personalisté v této době neměli hlubší znalosti o fungování organizace. Neměli na její rozvoj žádný větší vliv a vrcholný management tyto pracovníky chápal pouze jako podpůrnou organizační složku. Při hledání nových zaměstnanců nebyl kladen důraz na schopnosti, které daná pracovní pozice vyžadovala. Vzdělávání zaměstnanců bylo na velmi nízké úrovni a zaměřovalo se pouze na technické dovednosti. Tyto procesy byly bez dlouhodobějšího plánování a návaznosti. Odměňování zaměstnanců fungovalo na bázi seniority a hierarchickém postavení. Know-how organizace, neuspořádaná dokumentace a znalosti byly převážně v hlavách jednotlivců. Nedostatečné sdílení důležitých informací mezi zaměstnanci snižovalo jejich osobní rozvoj, což mělo za následek zpomalení růstu a vývoje organizace [1].

1.1.2 Personální řízení

Během čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století se personalistika posunula do pozice, kdy už nebyla pouze podpůrnou administrativní činností. Postupně získávala na důležitosti a uplatňovala aktivní roli v řízení organizace [1].

Ještě před druhou světovou válkou si vedení organizací začalo uvědomovat, že člověk, lidská pracovní síla, je nejdůležitějším faktorem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti. Organizace, které v té době měly za cíle například ovládnutí co největší části trhu, eliminování konkurence či expanzi, potřebovaly pro dosažení těchto cílů elitní zaměstnance. K tomu, aby tyto zaměstnance získaly, bylo třeba změnit personální politiku. Vedení začalo brát personalisty vážně a ti tak získali pravomoc k rozhodování ve své sféře. Tuto politiku začaly brzo přebírat i ostatní organizace, které si chtěly udržet konkurenceschopnost [2].

V šedesátých letech je tak možné ve vedení podniku najít personální ředitele, kteří jsou již považováni za profesionály ve svém oboru. Nicméně celkově byli omezeni strategií organizace, do které stále neměli právo zasahovat. Co se však změnilo byla péče o zaměstnance a efektivnost využívání pracovní síly. Rozvíjí se systematické vzdělávání, plánování pracovních pozic a výběr pracovníků se zřetelem na potřeby organizace. Kromě jiného také odměňování za odvedenou

práci podle hodnocení schopností a zainteresovanosti na finančním úspěchu organizace [1].

1.1.3 Řízení lidských zdrojů

Již během rozvoje personálního řízení se začalo ve vyspělých organizacích formovat řízení lidských zdrojů. V padesátých a šedesátých letech se tak pomalu prosazovala převratná myšlenka. Význam člověka, lidské pracovní síly, jako motoru činnosti organizace, bez které nelze fungovat a o kterou je potřeba se řádně starat. Administrativní činnost se po dlouhých letech konečně přeměnila na činnost ryze řídicí [2].

Toto řízení má za úkol maximálně využít a rozvinout potenciál pracovníků. Ze začátku jde převážně o kvantitu (počet, věková a profesní struktura, kvalifikace) a kvalitu (výkonnost, motivace, dosahování daného cíle, tvořivost). V osmdesátých letech se tak personální ředitelé zapojovali do celkové strategie organizace. Bylo důležité zajistit takové řízení, aby se maximalizovaly celkové výsledky organizace a její rozvoj. Hlavní motivační složkou pro zaměstnance bylo odměňování podle odvedeného výkonu a kvality práce [3].

Koncem 20. století se stále častěji kladl důraz na řízení intelektuálního kapitálu, týmovou práci, rozdělovaly se kompetence mezi více pracovníků. Proces učení, odměňování a komplexního řízení kvality se neustále rozvíjel. To vedlo ke zefektivnění práce uvnitř organizace. Přizpůsobivější organizační struktury umožňovaly redukci počtu pracovníků a snížení celkových nákladů organizace. Poprvé se ve světle světa objevily personální agentury, které byly využívány k náboru a výuce potřebných zaměstnanců. Začíná se využívat flexibilní pracovní doba, zvyšuje se počet pracovníků na částečný úvazek. Mnozí mají možnost pracovat z domova, prosazují se zaměstnanecké benefity a netradiční styly odměňování. Nikdo již nepochybuje o tom, že jsou lidé nejcennějším zdrojem organizace – klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a harmonie mezi řízením lidských zdrojů a zbytkem organizace [1].

1.1.4 Vývoj personalistiky v České republice

Vývoj personalistiky u nás byl silně ovlivněn oběma světovými válkami a následným politickým vývojem, kdy byla naše země, společně se zbytkem východu, odříznuta od okolního světa [1].

Nicméně stejně jako v zahraničí, i u nás byly počátky personalistiky spojené se snahou zlepšit pracovní podmínky. Zavedla se bezpečnost práce, režim pracovního dne, přestávky na odpočinek, právo na vzdělání učedníků, povinné dny odpočinku a další průkopnické myšlenky. Po první světové válce a vzniku samostatného Československa bylo zřízeno Ministerstvo sociální péče, které zajišťovalo dobré podmínky pro zaměstnance. Zákon č. 91/1918 Sb. byl středem mezinárodní pozornosti, když se v něm upevnila osmihodinová pracovní doba [1].

Vědecké řízení v ČSR šířil Tomáš Baťa (1876-1932), který byl průkopníkem personalistiky. Baťův dílenský systém, vedoucí ke skupinové výkonnosti, kvalitě a efektivnosti práce, byl ukázkovým příkladem precizní práce se zaměstnanci. Svým vizionářstvím předběhl dobu. Zajistil svým zaměstnancům vzdělání, bydlení, stravování, zdravotní péči i dopravu do zaměstnání. Dále dbal také na to, aby měl každý zaměstnanec volný čas pro rodinu [1].

Během druhé světové války fungovala v rámci systému totálního nasazení všeobecná pracovní povinnost pro muže ve věku 16–25 let. Po zániku Protektorátu byly tyto předpisy zrušeny. Aby se však udržela výroba a zaměstnanost, byl výkon práce regulován dekretem prezidenta [1].

Od roku 1948 do roku 1989 byly nedostatky pracovních sil v regionech řešeny rozmisťováním absolventů vysokých škol na určené pracovní pozice a v nejdůležitějších odvětvích se prováděl veřejný nábor. Začíná fungovat kádrová politika, kterou si KSČ zabezpečila, že na rozhodujících místech budou vždy členové strany, kteří budou plnit její záměry. Tato politika byla jedním z klíčových faktorů, které ovlivnily fungování totalitního režimu u nás. Státem byly jasně vymezeny plány, které jednotlivé organizace musí plnit. Na základě návrhů přiděloval stát limity počtu pracovníků v určitých oblastech, limity absolventů vysokých škol a učňů. Při překročení těchto limitů byly ukládány postihy. Existovaly také seznamy kádrových rezerv. Každá organizace musela straně předložit případné nástupce vedoucích pracovníků [1].

Po revoluci v roce 1989 byly zrušeny státní regulace a privatizované organizace tak mohly samostatně rozhodovat o své personální politice. V důsledku předchozího vývoje byla personalistika na úrovni administrativní. Pomalu se začala šířit teorie a praxe z vyspělejších západních států. I přesto byl v personálním řízení stále velký prostor pro zlepšování a inovace. A i po nástupu nového tisíciletí zůstávalo řízení lidských zdrojů u nás daleko za rozvinutým západem [1].

1.2 Základní definice a význam v oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů

Organizace na celém světě mohou fungovat pouze tehdy, dokáží-li snoubit a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje [2].

Finanční a materiálové zdroje jsou v případě, že chybí lidské zdroje, bezvýznamné. Navíc, aby mohly lidské zdroje vykonávat svou práci způsobem, který se od nich žádá, nutně potřebují zdroje informační. Pokud tedy v organizaci nebude jeden z těchto čtyř zdrojů fungovat správně, není možné, aby fungoval správně zbytek organizace. Z tohoto zápisu lze jasně vidět, že lidské zdroje hrají klíčovou roli v celém systému. Personální práce propojuje lidské a informační zdroje, které navíc musí řídit a navádět správným směrem [2].

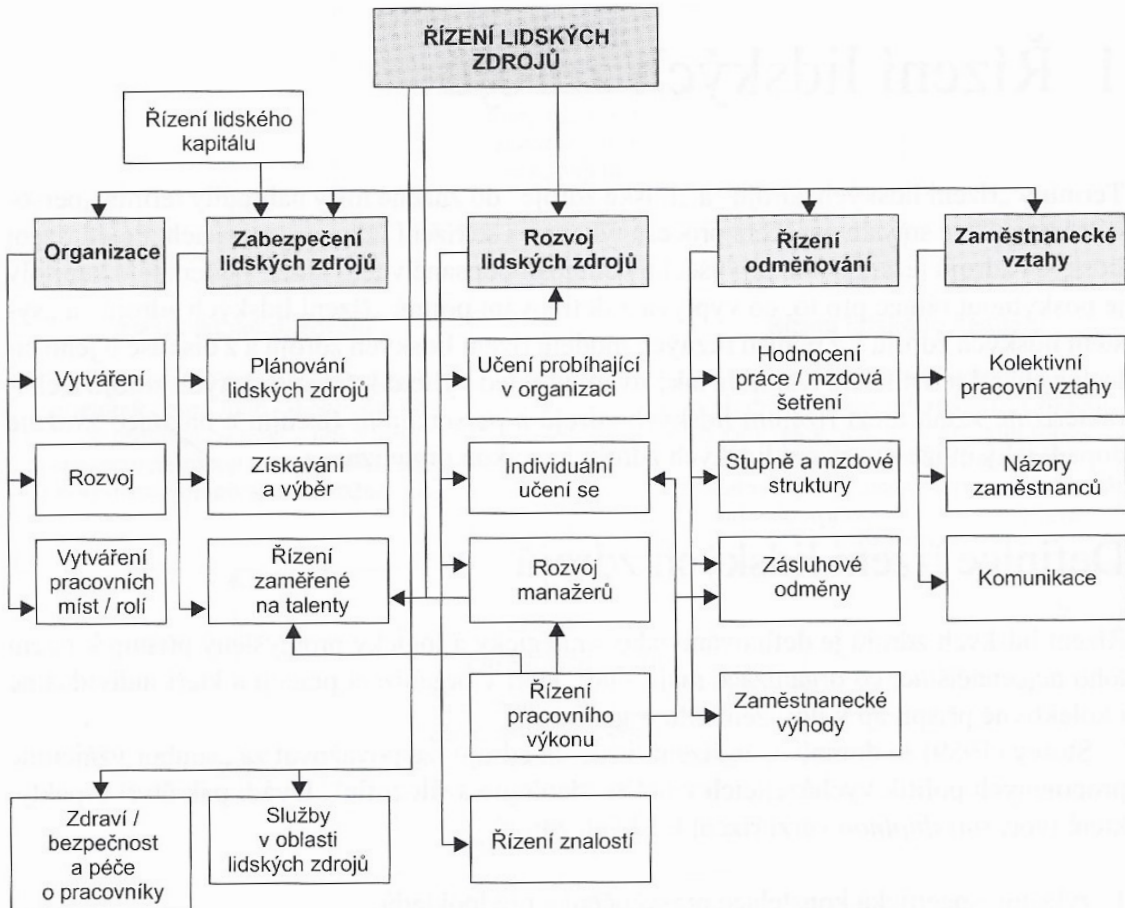
Personální práce je definována takto: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“* [2, str. 13].

Podle Armstronga je řízení lidských zdrojů definováno jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* [3, str. 27].

Základní charakteristiky řízení lidských zdrojů [2, str.15]:

- *Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.*

- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.



Obrázek 1- Aktivita řízení lidských zdrojů [3]

1.3 Funkce řízení lidských zdrojů

O výkonnou část personální práce se starají tzv. personální funkce (činnosti), které řeší veškeré úkoly spojené s řízením lidských zdrojů. Úkoly personální práce jsou [2, str. 20]:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků

- *Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru*
- *Odměňování*
- *Vzdělávání pracovníků*
- *Pracovní vztahy*
- *Péče o pracovníky*
- *Personální informační systém*

Během posledních let se vlivem vývoje trhu a změn firemní politiky vyčlenilo několik nových personálních funkcí, na které je potřeba brát zřetel:

- *Průzkum trhu práce*
- *Zdravotní péče o pracovníky*
- *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací*
- *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*

Protože tato práce není zaměřena čistě na personální činnosti, vyberu pouze několik úkolů, které jsou dle mého názoru stěžejní pro vytvoření základního povědomí o problematice.

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém je potřeba definovat cíle, kterých pracovník dosáhne. Při definování cílů je důležité myslet jak na účinnost uspokojování potřeb organizace a maximální využití potenciálu pracovníka (skupiny), tak na vhodné a snesitelné pracovní prostředí, ve kterém se bude daný pracovník pohybovat [2].

Analýza pracovních míst zjišťuje podmínky dané pozice a vzniká tak profil pracovníka, který by na takové pozici mohl pracovat. Využívá se k tomu zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a odpovědnosti. Z celkové analýzy získaných informací pak vzniká popis pracovního místa [4].

1.3.2 Personální plánování

Personální plánování se snaží předpovědět, jaká pracovní místa bude organizace vyžadovat při dodržení plánu rozvoje, obchodní strategii a při kalkulaci s předpokládaným vývojem trhu. Je nedílnou součástí business plánu celé organizace. Pokud se plány nastaví špatně, mohl by se zpomalit chod celé organizace a na neurčitou dobu by mohla být ohrožena konkurenceschopnost. Kritéria, podle kterých se zajišťuje optimální počet zaměstnanců jsou [4]:

- **Kvantita:** Stávající a předpovídaný stav je určený podle nastolené strategie.
- **Znalosti, dovednosti, zkušenosti:** Pro dlouhodobý úspěch společnosti je kvalita zaměstnanců rozhodující faktor. Je důležité naplánovat obsazování klíčových pozic a rozvíjení talentu.
- **Motivace:** Spokojený zaměstnanec by měl cítit, že za vykonanou práci dostává odpovídající odměnu. Vždy by měl mít vidinu, že při zlepšení svého hodnocení a svých výsledků se jeho odměna zvýší.
- **Flexibilita a připravenost ke změnám:** Požadavek na udržování moderního prostředí, které v případě potřeby rychle změní styl a zareaguje na změnu trhu. Z tohoto důvodu je důležité umožňovat osobní rozvoj pracovníkům, pro něž případně nebude problém akceptovat zásadní změny.
- **Správný čas:** Strategie, ve které jsou zpracované jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle organizace. Podle této strategie se následně řídí plánování lidských zdrojů.

1.3.3 Získávání zaměstnanců

Pojem získávání zaměstnanců představuje personální činnost, která má za úkol zajistit jistý počet uchazečů, ze kterých se následným výběrovým řízením zvolí nejvhodnější kandidát. Pro vyhledávání uchazečů se užívají metody čerpající z vnitřních, nebo vnějších zdrojů [4].

Pokud je v zájmu organizace dosadit na volnou pozici zaměstnance z vnitřních zdrojů firmy, zveřejní se daná nabídka na podnikové informační síti. Pohyb zaměstnanců v rámci jedné firmy se dělí na povýšení, převádění na jinou práci, nebo přesun na nižší pozici [4].

K náboru pracovníků z vnějších zdrojů se používají inzeráty, veletrhy, agentury specializované na danou problematiku a další. Výhodou takových zaměstnanců je, že přináší do organizace nový pohled na věc, nemají zaběhnuté stereotypy a zkreslené názory. Nevýhodou je pak často nutnost jejich zaškolení a případné platby agenturám za zajištění pracovníka [4].

1.3.4 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmísťování pracovníků má za úkol zařadit správného člověka na správné místo se zřetelem na jeho pracovní schopnosti. Nemělo by se zapomenout na profil pracovního místa s ohledem na daného pracovníka. K rozmísťování se využívá buď vnější, nebo vnitropodnikové mobility [2].

Ve vnitropodnikové mobilitě se rozmísťují zaměstnanci povýšením, změnou pracovní pozice, nebo přeřazením na nižší práci. Vnější mobilita se pak dělí na aktivní a pasivní. Aktivní mobilita představuje výběr, získávání a přijímání pracovníků. V opačném případě, kdy mluvíme o propouštění, penzionování, rezignaci či smrti, se jedná o mobilitu pasivní [2].

1.3.5 Péče o pracovníky

Správnou péčí o své zaměstnance firmy zajišťují jejich spokojenost, a tím minimalizují případné stížnosti. Spokojení zaměstnanci jsou tak produktivnější a odvádí kvalitnější výsledky [2].

Péče o zaměstnance se dělí do tří skupin:

- Povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami.
- Smluvní péče – zaštiťuje kolektivní smlouvy uzavřené uvnitř organizace.
- Dobrovolná péče – slouží pouze jako snaha zaměstnavatele o udržení a přilákání zaměstnanců, čímž si snaží získat výhodu na trhu.

Do pracovní péče je zahrnuta pracovní doba, prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, personální rozvoj pracovníků, nadstandardní služby na pracovišti i mimo něj [2].

1.3.6 Motivace a odměňování pracovníků

Motivaci a odměňování pracovníků je třeba důsledně rozlišovat, i když se může mylně zdát, že se jedná o pojmy podobného významu. Správná

kombinace motivace a odměn zajišťuje spokojenost pracovníků a zdravý pracovní kolektiv [5].

Motivace má za cíl pracovníky povzbuzovat k lepším výkonům a zodpovědnému plnění zadaných úkolů. Užití motivačních prostředků je založeno na subjektivní preferenci každého zaměstnance. Úkolem vedoucích pracovníků je tedy odhadnout právě ten nejúčinnější způsob. Jednoduše lze motivační prostředky dělit na faktory hmotné a nehmotné [5].

Pokud na pracovníka funguje motivace hmotná, znamená to, že se zajímá o platové podmínky, odměny, zaměstnanecké výhody a další faktory, které jsou na bázi finanční či materiální. Tito pracovníci potřebují jasně vědět, jaké odměny získají při splnění vytyčených cílů. Pokud je motivační systém promyšlený, je provázán řád odměn a prémie, čímž se maximalizují výkony pracovníků [5].

Nehmotná motivace figuruje u pracovníků, kteří podávají vysoké výkony, aniž by za ně byli speciálně finančně odměňováni. V těchto případech k faktorům nehmotné motivace patří získání uznání a respektu, vykonávání společensky významné práce, získávání zkušeností, přátelské vztahy na pracovišti, překonávání překážek apod. [5].

Odměňování pracovníků je prakticky nejdůležitějším prostředkem k jejich řízení. Hlavní úkol správného odměňování je zajištění a udržení kvalitní zaměstnanecké základny, což přispívá k produktivitě a konkurenceschopnosti organizace. Základní nástroje odměňování jsou [5]:

- Pevná mzda – smluvní či tarifní (hodinová, měsíční, přesčasy).
- Výkonová složka – provize, podíl ze zisku, bonusy.
- Mzdové příplatky – odvíjí se podle zvýšených nároků na pracovníky.

2 Funkce systému řízení kvality

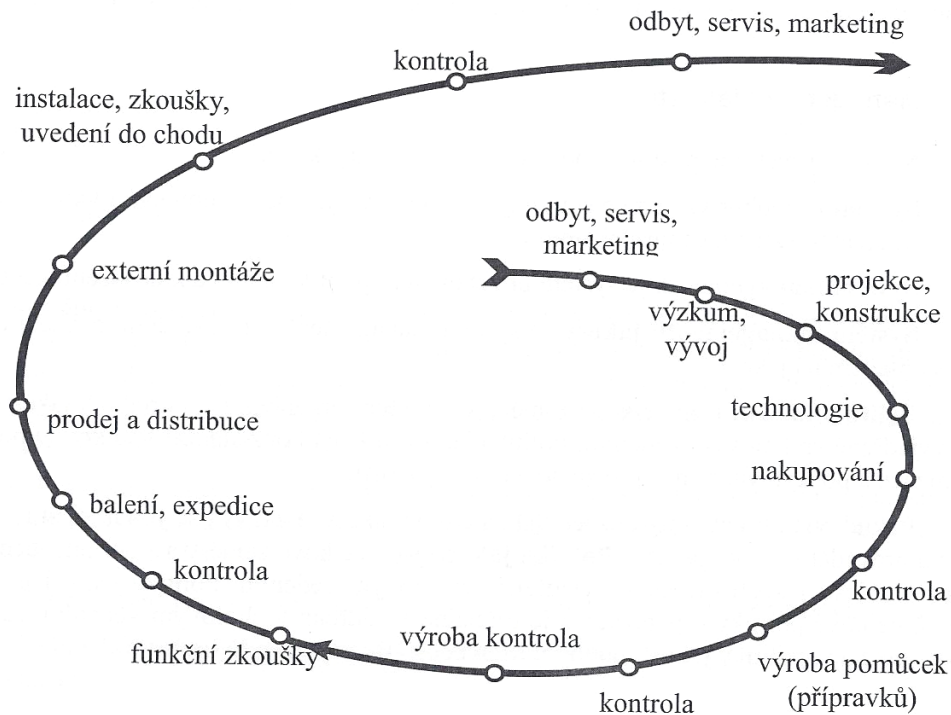
2.1 Základní pojmy a problematika

Pro pochopení systému řízení kvality je nutné znát základní pojmy, které se v dané problematice vyskytují [6]:

- **Kvalita** – je definována v normě ISO 9000:2005 jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“.
- **Systém** – soustava vzájemně propojených prvků, mezi kterými působí vazby.
- **Management** – systematická činnost využívaná pro řízení organizace.
- **Systém managementu kvality** – část managementu, která je zaměřena přímo na kvalitu.
- **Proces** – souhrn koherentních činností, který má jasně daný počátek, cíl a konec.
- **Produkt** – vzniká po dokončení procesu jako jeho výsledek.
- **Způsobilost** – schopnost zajistit požadované vlastnosti produktu.

Systém řízení kvality je rozšířený po celém světě nejen ve výrobních organizacích. Termín je nedefinován podle normy ISO řady 9000. Tyto normy se neustále vyvíjejí a jsou pravidelně revidovány. Organizace, které mají systém managementu kvality zavedený a funkční, mohou zažádat a získat certifikaci podle norem ISO. Tato certifikace je nejen u výrobních podniků velice vítána. Pro udržení této certifikace je důležité systém dlouhodobě rozvíjet a řídit se všemi nařízeními normy ISO 9001. Odběratelé vyhledávají převážně certifikované firmy a ty tím získávají velkou konkurenční výhodu. Zvýšený tlak na udržení certifikace však nemusí vždy kladně ovlivňovat vývoj systému řízení kvality. Organizace se snaží získat dané certifikáty, ale často zcela nepochopí základní principy systémů řízení kvality, na kterých by se mělo stavět. Systém řízení kvality by měl být vnímán jako důležitá součást systému celého managementu daného podniku. Kvůli chybné koordinaci a podceňování funkce systému řízení kvality se tak často objevují na celý systém negativní reakce [7].

Kromě norem ISO ř. 9000 jsou v organizacích po celém světě rozvinuty koncepce řízení kvality pomocí odvětvových standardů a také systém na bázi *Total Quality Management*. Principy těchto koncepcí nastíním v dalších kapitolách.



Obrázek 2- Juranova spirála jakosti [6]

2.2 Historický vývoj kvality

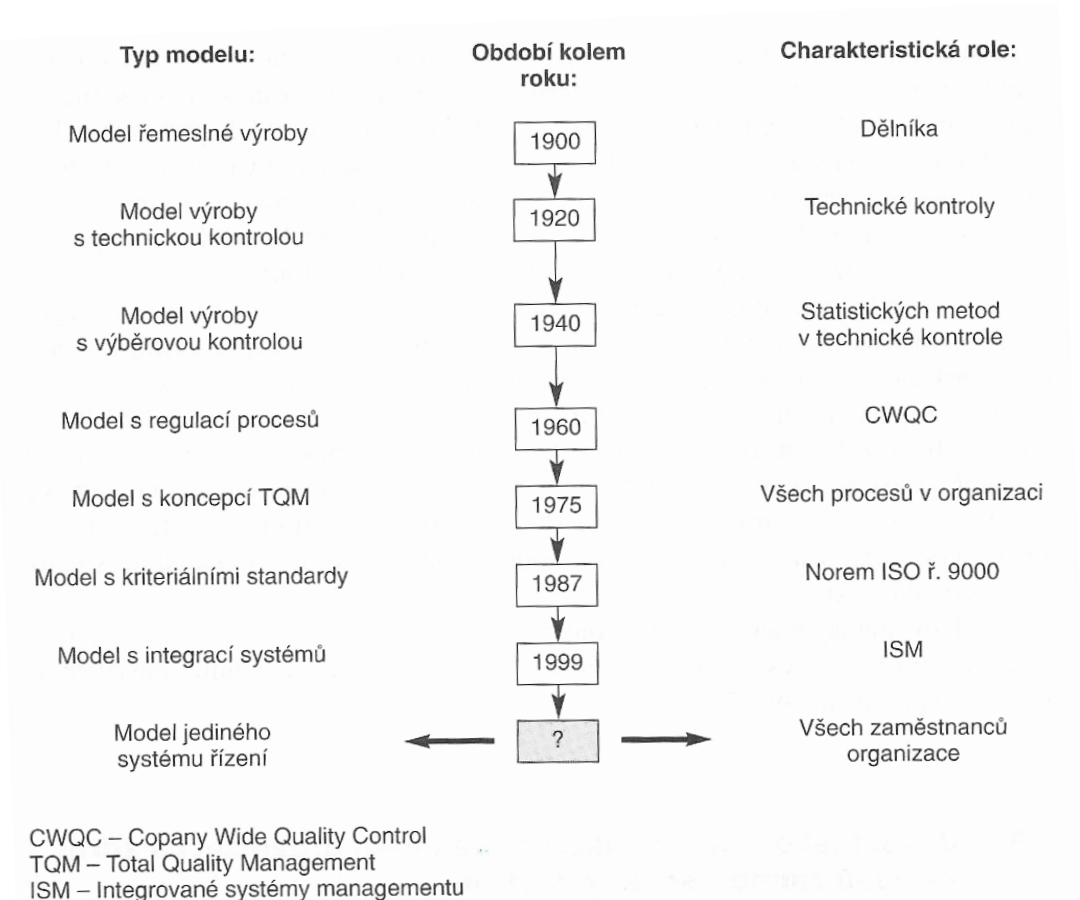
Kvalita výrobku byla vnímána již ve starověku a středověku. Fungovala na principu záruky a odpovědnosti za kvalitu odvedené práce. V rozvinutých zemích, jako byla Římská říše či Egypt, byly zavedené také předpisy pro výrobu [6].

Během 17. století se nároky na výrobek upřesňují. 18. století přineslo oddělení prodeje od výroby a v 19. století se zavádí standardizace a unifikace společně s výstupní kontrolou. Nejintenzivnější rozvoj pak proběhl ve století dvacátém [6].

Stádia dvacátého století jsou znázorněna na obrázku 3. Model řemeslné výroby fungoval na bázi přímé komunikace zákazníka se řemeslníkem. Zákazník mohl nadefinovat veškeré své požadavky danému řemeslníkovi, který je musel následně dodržet. Hlavní nevýhodou byl fakt, že každý vyrobený kus měl jiné parametry, a tím byla produktivita práce velice nízká. Potřeba zvýšení produktivity vedla k zavedení prvních výrobních linek pro výrobu většího počtu stejných kusů. Henry Ford zavedl ve svých závodech pozici technické kontroly, kde nejzkušenější zaměstnanci kontrolovali kvalitu výrobků. Ve třicátých letech se objevily první statistické metody kontroly. Během výrobního procesu se výběrově kontrolují určité

výrobky a zkoumá se jejich kvalita. Tento model se výrazně rozšířil ve druhé světové válce, během níž byl využíván v továrnách na výrobu vojenského vybavení. Po válce se statistické kontroly prosadily i v ostatních výrobních organizacích. Tato metoda se neustále vyvíjí a i dnes je z důvodu své efektivity globálně rozšířena [8].

V Japonsku prosadili statistické řízení i v dalších činnostech organizace. Poprvé se pak objevila statistická kontrola v předvýrobních procesech. Tím byl položen základ pro moderní systém managementu kvality, známý pod názvem *Company Wide Quality Control*. Neustálá snaha o zlepšení přináší komplexní řízení kvality (*Total Quality Control*), ve které fungují modely excelence. Roku 1987 vznikají normy ISO řady 9000, které dokumentují podnikové procesy a standardizují požadavky na kvalitu. Koncem 20. století je pro organizace a jejich zlepšování kvality důležité užívání odvětvových standardů. Po roce 2000 vznikají stále nové standardy kvality, které se zabývají například potravinami, životním prostředím či citlivými informacemi [8].



Öbrázek 3- Vývoj řízení jakosti ve 20. století [8]

2.3 Odvětvové standardy v managementu kvality

Odvětvové standardy se prvně objevily v sedmdesátých letech, na popud velkých korporátních podniků. Slouží ke standardizaci managementu kvality v jednotlivých výrobních odvětvích. Vytvořené systémové přístupy na kvalitu jsou sepsány v normách. Nejstarší odvětvové standardy jsou *Good Manufacturing Practice*, které se využívaly při výrobě léčiv, jejich skladování, přepravě a prodeji. Mezi další patří ASME (těžké strojírenství), nebo AQAP ř. 2100 (dodavatele pro armády zemí NATO) [8].

Základní charakteristiky odvětvových standardů [8]:

- Zdokonalují normu ISO 9001 větším počtem požadavků.
- Určují speciální požadavky pro dané odvětví.
- Každé odvětví má vlastní standardy, kterými se jiné odvětví nemusí řídit.
- Získání certifikace je mnohem náročnější, než je tomu u ISO 9001.
- V případě některých standardů se bere zřetel i na bezpečnost pracovníků a ochranu životního prostředí.

Každým rokem vznikají nové odvětvové standardy. Je to zapříčiněno hlavně nedostatky ISO ř. 9000, kvůli kterým organizace nemohly bez standardizace zavést skutečně efektivní a moderní systém managementu kvality [8].

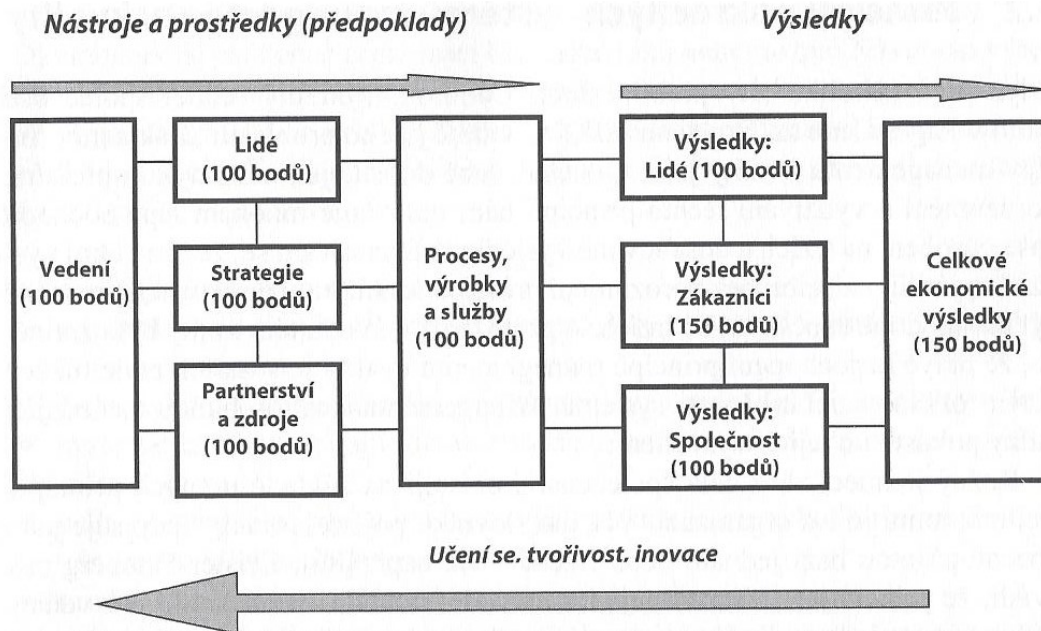
2.4 Total Quality Management

Toto komplexní řízení kvality, na rozdíl od odvětvových standardů a normy ISO 9001, nic nenařizuje. Je ovšem nejnáročnější na dodržování veškerých kritérií. V Evropě se organizace řídí podle *EFQM Model Excellence* zavedený Evropskou nadací pro management kvality. Tento tzv. návod pomáhá organizacím k dosažení lepších výsledků kvality. Snaží se o maximální spokojenost jak organizace, tak i zaměstnanců a zákazníků. EFQM Model výjimečnosti je složen z 9 kritérií základních a 32 dílčích. V prvních pěti základních kritériích jsou sepsány předpoklady a ve zbylých čtyřech výsledky [9].

Základními kritérii jsou [9]:

1. **Vedení** – pojednává o schopnostech vedoucích pracovníků motivovat zaměstnance a plnit dlouhodobé cíle organizace, dále o jejich přínosu v rozvoji systému řízení.
2. **Strategie** – pojednává o schopnosti vedení nastavit strategii organizace tak, aby organizace nejen plnila veškeré své povinnosti vůči požadavkům zákazníků, ale aby i její zaměstnanci byli schopni tuto strategii a politiku dodržovat.
3. **Lidé** – pojednává o způsobu, jakým by se měli pracovníci řídit, vzdělávat, rozvíjet a jakým způsobem by se měl maximálně využít daný lidský potenciál pro prosperitu a vývoj organizace.
4. **Partnerství a zdroje** – pojednává o efektivním plánování, využívání vnitřních zdrojů a budování strategických partnerství s dodavateli.
5. **Procesy, výrobky a služby** – pojednává o tom, jak organizace řídí a rozvíjí procesy tak, aby byly v souladu se zvolenou strategií a plnily veškeré úkoly vedoucí ke spokojenosti zákazníků.
6. **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – hodnotí spokojenost zákazníků a rozvoj vzájemných vztahů.
7. **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – pojednává o hodnocení firemního působení ze strany zaměstnanců.
8. **Výsledky vzhledem ke společnosti** – pojednává o hodnocení organizace očima okolních subjektů.
9. **Klíčové výsledky výkonnosti** – hodnotí celkové plnění předem určených cílů (finančních, nefinančních).

EFQM Model Excellence ve srovnání s normami ISO ř. 9000 mnohem rychleji reaguje na změny a vývoj, což z něj dělá velice uznávaný model řízení kvality, kterého dosáhne v České republice jen několik firem. Na obrázku 4 jsou u každého z kritérií vypsány body. Tyto body slouží jako doporučení, jakou váhu by měla jednotlivá kritéria mít v celkovém modelu [7].



Obrázek 4- Základní rámec EFQM Modelu excellence-verze 2013 [7]

2.5 Normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 byly Mezinárodní organizací pro normy ISO prvně zveřejněny roku 1987. Tento soubor norem je pojmenován „Systémy managementu kvality“. Velice rychle se rozšířily po celém světě a staly se také normami evropskými. Jsou sepsány universálním stylem, aby mohly být využívány ve všech odvětvích. To umožňuje širokou škálu využití nejen ve výrobním sektoru, ale i v sektoru veřejném či ve službách [8].

Dělí se na čtyři základní normy:

- **ČSN EN ISO 9000:2016 – Základy, zásady, slovník.** Norma popisuje koncepci systémů managementu kvality a definuje základní názvosloví, čímž napomáhá k pochopení problematiky [10].
- **ČSN EN ISO 9001:2016 – Požadavky.** V této normě jsou sepsané požadavky, díky kterým může organizace dlouhodobě dosahovat specifikované kvality výroby [11].

- **ČSN EN ISO 9004:2010 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality.** Tato norma je mnohem rozvinutější než ISO 9001 a na rozdíl od ní není kritériální. I z tohoto důvodu je méně rozšířená, protože za plnění jejích požadavků se necertifikuje. Je vhodná pro všechny, kterým dobře fungují systémy managementu kvality a rádi by ho dále rozvíjeli [12].
- **ČSN EN ISO 19011:2012 – Směrnice pro auditování norem řady ISO 9000 a 14000.** Norma slouží jako návod pro tvorbu a řízení auditů v systému managementu kvality nebo systému environmentálního managementu. Dá se využívat i pro audity ostatních systémů managementu [13].

2.6 Funkce ČSN EN ISO 9001:2016

Nově zrevidovaná norma je rozdělena do deseti kapitol. Jsou v ní sepsány veškeré požadavky, které je potřeba dodržovat, pokud chce organizace udržovat kvalitní a spokojené vztahy se zákazníkem. Při plnění systému managementu kvality podle normy může organizace dlouhodobě prokazovat schopnost splňovat veškeré kodifikované předpisy a trvale tak dodávat svým zákazníkům kvalitní služby a produkty. V prvních kapitolách normy se nachází obecné seznámení [7].

Ve čtvrté kapitole, která se nazývá „Kontext organizace“, norma určuje nutnost pochopení vnějších a vnitřních aspektů, které ovlivňují fungování systému managementu kvality a zavádí podmínky, které napomáhají k rozvoji systému [14].

Pátá kapitola („Vedení“) pojednává o důležitosti správného vedení, stejně tak jako uvědomění si odpovědnosti, kterou vedení má při zavedeném systému managementu kvality. Vedení musí také mít neustálý přehled o tom, zda jsou splněny veškeré požadavky zákazníka. Dále norma pojednává o nutnosti správně zvolené politiky kvality [14].

V šesté kapitole („Plánování“) připomíná norma důležitost správného určení vnějších a vnitřních vlivů na systém managementu kvality a z nich odvíjejících se rizik. Každá organizace by měla mít naplánovaný systém opatření, který vzniku těchto rizik zamezí. Dále si musí organizace určit cíle kvality a naplánovat, jak těchto cílů dlouhodobě dosahovat. V případě změn v systému managementu kvality pak musí mít připravený plán, jak tyto změny provést [14].

Sedmá kapitola („Podpora“) pojednává o nutnosti dobře vyškoleného personálu, který dokáže efektivně pomáhat při zavádění systému managementu kvality do organizace. Osobní rozvoj tohoto personálu pak napomáhá k udržení kvality a stanovených cílů. Je nutné, aby byla pravomoc správně rozdělena mezi pracovníky a aby tito pracovníci měli dostatečné povědomí jak o politice kvality, tak o předem vytyčených cílech [14].

Osmá, nejrozsáhlejší kapitola nazvaná „Provoz“ zaměřuje své požadavky na hlavní procesy organizace. Vyžaduje zavést postupy na získávání zpětné vazby od zákazníka. Dále musí mít organizace naplánované a zavedené postupy, díky kterým je schopna naplnit požadovanou kvalitu produktů. Nutné je předepsat podmínky, podle kterých si organizace vybírá externí dodavatele a tyto dodavatele pak pravidelně kontrolovat [14].

Devátá kapitola („Hodnocení výkonnosti“) nastoluje požadavky na měření, monitorování a analyzování výsledných produktů. Výsledné hodnocení systému managementu kvality se určuje na základě získaných dat. Do tohoto hodnocení musí organizace zahrnout i zpětnou vazbu od zákazníků. Pro efektivní hodnocení je také nutné provádět interní audity v určených intervalech [14].

Poslední, desátá kapitola („Zlepšování“) pojednává o požadavcích na nápravná opatření, které mohou zlepšit výsledky systému managementu kvality. Tato část také organizaci nabádá k neustálému hledání a zavádění nových variant, které zvýší celkovou kvalitu výroby [14].

Veškerá dokumentace o postupech v organizaci by měla být podle normy uchovávána. A to kvůli možným stížnostem na vedení systému managementu kvality uvnitř organizace, pro kontroly auditorů nebo pro případné vyhodnocování a učení se z předchozích nezdarů [14].

2.7 Dokumentace v systémech managementu kvality

Důležitou roli pro dlouhodobé dosahování jednotnosti a kvality dodávaných služeb či výrobků hraje správně vytvořená a uchovaná dokumentace. Díky dokumentaci si organizace archivuje informace o postupech, kterými dosáhla určitých výsledků. Tvoří si tím i chráněný obsah, který je firemní know-how. Kvalitní dokumentace také slouží ke sdílení dat mezi odděleními nebo k poskytování dat dodavatelům, případně zákazníkům [9].

Forma ani struktura dokumentace není nikterak stanovena ani omezena. Její struktura by však měla vyhovovat potřebám, pro které byla vytvořena. Rozsah by měl odpovídat náročnosti dané aktivity. Po nastudování dokumentace by tak neměl být problém opakovat zdokumentované aktivity a dosahovat přitom stejné, či velice podobné kvality. Dokumentaci, která se pravidelně využívá pracovníky za účelem využití daných aktivit, je potřeba v časovém horizontu 3–5 let pravidelně revidovat. Pravidelným revidováním tak zůstávají dokumentace aktuální a dále využitelné [9].

2.8 Interní audity systému managementu kvality

Tento nejrozšířenější způsob pravidelné kontroly fungování kvality byl zahrnut již v prvním vydání norem ISO ř. 9000 z roku 1987. Aktuální vydání normy obsahuje následující: „*Organizace musí provádět interní audity v plánovaných intervalech, aby získala informace o tom, zda systém managementu kvality:*

a) *Odpovídá*

- 1) *Vlastním požadavkům organizace na její systém managementu kvality;*
- 2) *Požadavkům této mezinárodní normy.*

b) *Je efektivně zaveden a udržován.“*

[14, str. 34].

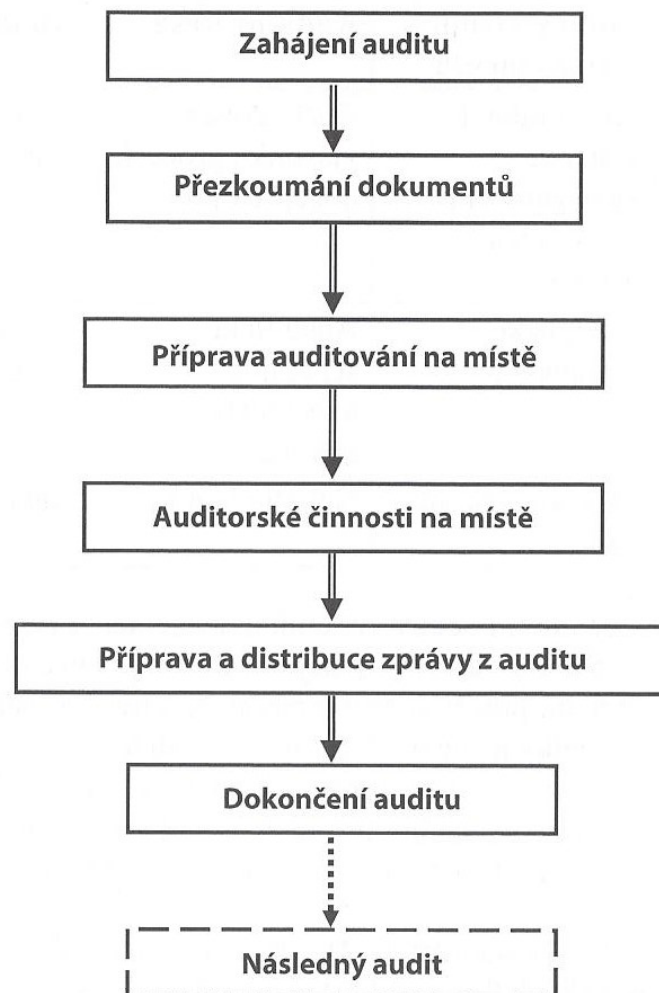
V rámci nezávislosti prováděného auditu nesmí auditoři provádět kontrolu své vlastní práce. Před provedeným auditem je potřeba vytvořit systém, podle kterého se auditoři budou řídit. Zde je možno využít normu ČSN EN ISO 19011:2012 – Směrnice pro auditování norem řady ISO 9000 a 14000. Auditoři nesmí hodnotit podle svého přesvědčení, ale vždy musí srovnávat skutečnost s danými předpisy [6].

Interní audity se dělí na [9]:

- Audity produktu – cílem tohoto auditu je zjistit, zda má daný produkt v pořádku veškerou dokumentaci a jestli odpovídá přiložené dokumentaci; měřením se zjišťuje jeho kvalita.
- Audity procesu – zkoumají se celkové výsledky procesu, jednotnost s dokumentací, jednotlivé vstupy a výstupy – zda proces funguje podle požadavků systému managementu kvality.

- Audity systému – skládají se z kontroly jednotlivých procesů, stejně jako v předchozím případě. Následně se zjišťuje, zda celý systém plní požadavky systému managementu kvality podle zavedených norem, jestli systém funguje dle přiložené dokumentace a zvládá tak plnit veškeré požadavky zákazníka.

U odhalených nedostatků auditoři dohlédnou na jejich nápravu a ověří, zda jsou zavedena potřebná opatření proti opakování těchto nedostatků. Během auditu je tedy důležité zkontrolovat, jestli byly veškeré nedostatky nalezené v předchozím auditu odstraněny. Celkově by se tento proces měl opakovat alespoň jednou ročně a měly by se jím zkontrolovat všechny procesy v organizaci, které mají nějaký vliv na kvalitu [9].



Obrázek 5- Základní postup při interních auditech [7]

3 Zavedení personalistiky do systému kvality

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, řízení lidských zdrojů i systém managementu kvality by měly fungovat společně, měly by spolupracovat se všemi vedoucími sektory organizace, aby se dosáhlo žádané efektivity. Ze stejného důvodu je důležité, aby spolupracovala také personalistika se systémem kvality.

K tomu, aby systém kvality mohl správně fungovat a průběžně se rozvíjet, je nezbytné mít kvalitní pracovníky na těch správných místech. V první kapitole jsou sepsány postupy, jak správně navrhnout pracovní pozici, jak být připraven na budoucí potřeby organizace, jak potřebné zaměstnance získávat, rozmisťovat, motivovat a pečovat o ně.

Tyto postupy však mohou být pro každou organizaci odlišné. V systémech managementu kvality jsou důležité další faktory, které musí personalisté zohledňovat. *„Pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností“* [15, str. 54]. V normě ČSN EN ISO 9001:2016 se píše o důležitosti povědomí – *„Organizace musí zajistit, aby osoby, jejichž práce je řízena organizací, si byly vědomy:*

- *politiky kvality;*
- *příslušných cílů kvality;*
- *svého přínosu k efektivnosti systému managementu kvality včetně přínosů zlepšené výkonnosti;*
- *důsledků neplnění požadavků systému managementu kvality“*

[14, str. 23].

3.1 Vzdělávání pracovníků

V dnešní rychle se rozvíjející době je velice nepravděpodobné, že by pracovník v organizaci vystačil pouze se znalostmi, se kterými na danou pozici nastupoval. Proto je pravidelné vzdělávání jedním z klíčových faktorů, které přispívají ke konkurenceschopnosti a kvalitě v rámci organizace. Aby však vzdělávání mělo hlubší smysl, je potřeba systematický a dlouhodobý rozvoj znalostí u všech pracovníků [4].

Základní vzdělávání pracovníků je rozdělené do několika fází [2]:

- Základní příprava na povolání – tuto přípravu by měl budoucí zaměstnanec získávat ještě mimo organizaci, v průběhu studia, nachází se tedy mimo kompetence vzdělávání organizace.
- Orientace – specifický program, který má za úkol rychlé začlenění pracovníka do pracovního kolektivu. Má za úkol ho seznámit se základními úkoly, podmínkami v organizaci, a co nejdříve pracovníka dostat na potřebnou úroveň pracovní efektivity.
- Doškolení – prohlubování vědomostí podle potřeby současného pracovního místa, seznamování s novými technologiemi, se změnou trhu. Doškolení by mělo vést ke zvýšení produktivity na dané pracovní pozici, a tím pozitivně ovlivňovat chod organizace.
- Přeškolení – využívá se, pokud se pracovník přesouvá na jinou pracovní pozici, kde své dosavadní zkušenosti využije buď částečně, nebo vůbec. Přeškolení funguje také v případech, kdy zaměstnanec zůstává na stejné pracovní pozici, ale zavádí se nový pracovní systém.

V organizacích, které chtějí dále rozvíjet systém managementu kvality, by měly fungovat i dlouhodobé výcviky zaměstnanců. Strukturu těchto výcviků musí mít na starost personální management, který rozumí potřebám organizace a zároveň potřebám managementu kvality. Vytváří se tak efektivní výcvikové programy, které však musí být rozdílné pro zaměstnance nejen s různým postavením v organizaci, ale i s různým zaměřením práce. Tímto programem by měl pravidelně procházet každý zaměstnanec počínaje vyšším vedením. Tyto výcviky by měly být zaměřeny na výchovu ke kvalitě: jaký má vliv na výrobu a celkové hospodaření, jak důležité má kvalita postavení v politice celé organizace. Mělo by se však jednat nejen o teoretické seznamování, ale i o praktické tréninky, kde by si zaměstnanci osvojili získané teoretické znalosti. Výsledkem těchto výcviků by mělo být přesvědčení, že kvalita a efektivnost dokáží společně celé organizaci pomoci k dosažení nastavených cílů [7].

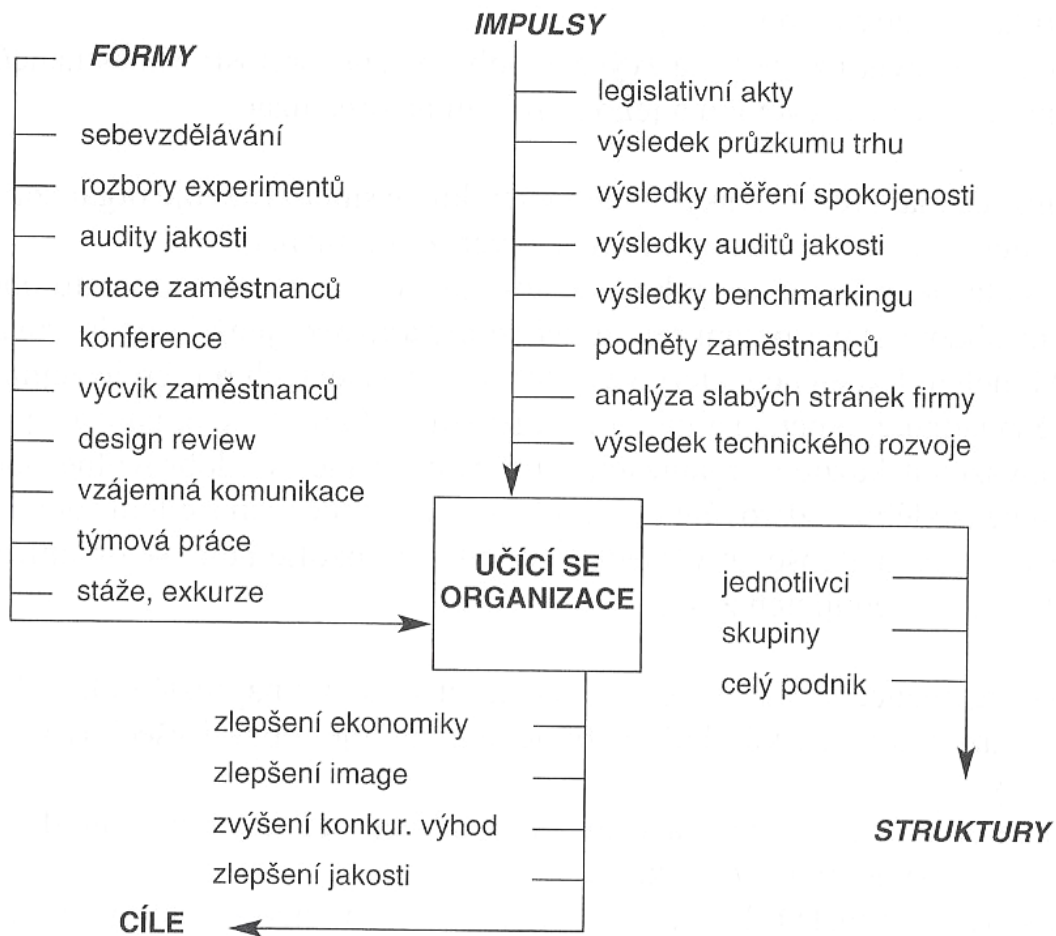
Důležitými faktory vzdělávání je také oblast osobního rozvoje a rozvoje lidských zdrojů, což zvyšuje pracovní schopnosti jednotlivců, celých týmů a organizace jako takové. Pro takovou organizaci se zavedl

pojem „učící se organizace“. Napomáhá tomu samotná politika organizace, která se silně zaměřuje na lidský rozvoj, který vede k nepřetržitému vzdělávání a vývoji uvnitř organizace. V takových organizacích zaměstnanci dobrovolně a s chutí procházejí dalšími výcviky. To vše s vědomím svého osobního rozvoje a s důvěrou, že tyto výcviky nevedou pouze ke zdokonalení organizace, ale také ke zdokonalení jich samotných [2].

Vzdělávání by mělo vést k prohloubení kreativity každého pracovníka a k zajištění jeho spokojenosti na pracovní pozici. Závěr každého vzdělávacího bloku by měl obsahovat také měření efektivity vzdělávání [7].

3.1.1 Povědomí o závažnosti systému managementu kvality

Pracovník, který prošel personalisty vhodně navrženým vzdělávacím programem, by měl být obeznámen s politikou kvality. Měl by chápat cíle organizace a veškerou práci konat zodpovědně s vědomím, že i na něm záleží celkové fungování systému managementu kvality [9].



Obrázek 6- Schéma učící se organizace [7]

3.2 Hodnocení efektivity vzdělávání

Práce personalisty nekončí sestavením vhodných vzdělávacích systémů a zajištěním potřebných lektorů. Velmi důležitou a často opomíjenou částí v rozvoji zaměstnaneckého intelektu je snaha zjistit, zda užívané systémy vzdělávání a výcviku přináší kýžený efekt. Pokud se ukáží jako neefektivní, je třeba je předělat. Pro získání komplexního hodnocení vzdělávacího programu uvnitř organizace fungují čtyři základní procesy (části) [16].

Nejprve je potřeba vyhodnotit obtížnost znalostí, které se ve vzdělávacím programu po pracovnících vyžadovaly. Ve druhé části se pomocí testů či přímého zkoušení zjistí, zda byl pracovník schopen pochopit veškeré probírané skutečnosti, případně jak velké procento nových informací si byl schopen zapamatovat a osvojit. Třetí část zhodnotí, jestli probrané a osvojené skutečnosti pracovník dokáže využít, nebo zda k tomu vůbec má na své pracovní pozici příležitost. Poslední část je na vyhodnocení nejobtížnější. Z hodnocení by mělo být zjištěno reálné zvýšení výkonnosti pracovníka. Poslední část lze vyhodnotit například tím, že se u pracovníka provede měření výkonosti před daným vzdělávacím programem a následně i po jeho ukončení [16].

Vyhodnocování efektivity se snaží organizace využívat i v jiných procesech. A to převážně na místech, kde se změny projevují a dají se měřit. Jedná se například o pravidelné vyhodnocování schopnosti plnit nastavené plány. Měření efektivity je potřeba brát jako dlouhodobou studii, kde krátkodobé výkyvy nemusí hrát podstatnou roli [16].

Celkové hodnocení je vedeno i v normě. Norma nařizuje pravidelně provádět hodnocení zaměstnanců a jejich schopnost učení. Podle výsledků pak mají organizace vytvářet individuální učební program, který napomůže maximalizovat schopnosti pracovníka [7].

3.2.1 Certifikace pracovníků

Ve vyspělých organizacích po celém světě se rozvíjí systém certifikace pracovníků. Tato certifikace se odvíjí od výsledků komplexních hodnocení daných pracovníků na svých pozicích. Je v nich obsažena i schopnost rychle reagovat na změny podmínek a vývoj technologií. Certifikací zaměstnanec se prokazuje jeho úroveň vzdělanosti a výcviku a lze jím tak vyjádřit „vyspělost“ dané osoby. Z dlouhodobého hlediska tyto certifikace budou hrát velkou roli i na trhu práce.

Personalisté z organizací hledajících kvalitní zaměstnance si tak budou moci vybírat přímo podle jejich certifikovaných schopností [16].

3.3 Tvorba týmů v managementu kvality

Kvalitní týmy tvoří v dnešních organizacích rozdílový faktor a není tomu jinak ani v systému managementu kvality. Kreativního a inovativního myšlení sice jednotlivec dosáhnout může, nicméně skupina takových jednotlivců, pečlivě vybraných tak, aby se jejich vzájemné znalosti doplňovaly, toho dokáže mnohem více. Kromě toho práce v týmu minimalizuje špatná rozhodnutí, protože skupina dokáže danou situaci analyzovat několika různými pohledy [7].

K tvorbě kvalitního týmu je potřeba personální specialista. Personální specialista dokáže správně vyhodnotit pracovní úkony, které bude tým vykonávat a podle toho najít ideální pracovníky. Vybrané jednotlivce pak spojí do jednoho komplexně pracujícího a vzájemně se doplňujícího týmu [2].

Základní charakteristika týmu je, že všichni členové mají stejně důležité postavení a jejich názory mají totožnou váhu a význam. Potlačují osobní individuality ve prospěch celku a dokáží efektivně doplňovat nápady druhých. V těch nejvýkonnějších týmech se pak individuality dokáží prosadit v potřebný moment a tým jako celek tak získává výhodu nad konkurencí. V oblasti managementu kvality se pak tyto vysoce koordinované týmy využívají na provádění auditů, k přezkoumání a využití statistických metod, nebo k celopodnikovému řízení kvality [7].

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit přínos personálního managementu v systému managementu kvality. V první kapitole jsem vysvětlil funkce a hlavní úkoly, které musí řešit personální management. Ve druhé kapitole jsem provedl základní seznámení se systémem managementu kvality, včetně tří koncepcí, které jsou mezi organizacemi rozvinuté. Do třetí kapitoly byla zahrnuta stěžejní problematika celé práce, což jsou právě nezbytné úkoly personalistů, které zvyšují kvalitu systému managementu kvality a které jsou vyžadovány normou.

V rámci práce byl také proveden krátký průzkum, který měl za cíl přinést poznatky z praxe na téma přínosu implementace personalistiky do kvality. S žádostí o jejich osobní hodnocení problematiky jsem oslovil vzorek více než stovky firem se zavedeným systémem managementu kvality. Většina odpovědí, které jsem obdržel, obsahovala slova „firemní tajemství“. Těch několik kladných odpovědí se pokusím nastínit v závěrečném hodnocení společně s hlavními myšlenkami práce.

Během konzultace problematiky s lidmi z praxe jsem se dozvěděl, že bez již několikrát zmiňované certifikace systému managementu kvality podle ISO 9001 nemá organizace zajišťující služby či výrobu šanci uspět ve výběrových řízeních. Touto certifikací se organizace zavazuje dlouhodobě plnit veškeré požadavky, které jsou v dané normě zapsány.

Personální management i systém managementu kvality byly dlouhá léta v celkovém systému organizace neprávem odsouvány do ústraní. Ani jedné problematice nebyla věnována velká pozornost a vrcholné vedení bralo tyto složky managementu spíše jako „nutné zlo“. V posledních desetiletích se však ukázalo, že právě tyto dvě složky jsou stěžejními faktory pro konkurenceschopnost firmy.

Personální management je však ještě důležitější než systém managementu kvality. Základním úkolem personalistiky je zajišťování potřebných lidských zdrojů. V systémech managementu kvality je vhodná a uvědomělá zaměstnanecká základna potřebnější než kde jinde. Proto je těžké si představit, že by kvalita mohla fungovat bez personalistiky. Nabízí se otázka, jak může personální management dlouhodobě zajišťovat kvalitní zaměstnance, když v dubnu 2017 byla celková nezaměstnanost v České republice 3,2 %. Kvalitní pracovní síla se ukazuje jako nedostatkové zboží.

Z toho důvodu je výchova a vzdělávání vlastních zaměstnanců důležitější než kdy dřív. Tímto nelze ovšem tvrdit, že kdyby dostatečné lidské zdroje na trhu práce existovaly, nebylo by potřeba systematického vzdělávání. Organizace roste a padá s kvalitou svých zaměstnanců. A v případě kvality je to stejné. Rychlý vývoj technologií, změny trhu, změna systému organizace – na všechny tyto děje musí být předem připravené plány, které personalisté předávají pomocí vzdělávacích programů všem zaměstnancům, a rozvíjí tak adaptabilitu a konkurenceschopnost celé firmy.

Kromě toho vedou personalisté o každém zaměstnanci dokumentaci. Do této dokumentace se zanáší celkový vývoj jednotlivce v organizaci. Od vědomostí a představ, se kterými do organizace přicházel, přes jeho schopnosti učení se novým věcem, až po jeho spokojenost na dané pracovní pozici. Správné vyhodnocení těchto informací dává personalistům šanci zvyšovat výkonnost zaměstnance pomocí individuálního přístupu, a tím také zvyšovat výkonnost celého systému kvality.

Nejen tyto personální činnosti celkově pozitivně ovlivňují vývoj kvality v organizacích. Implementace personálního managementu do systému managementu kvality je ve správných rukou zbraň, která může být za předpokladu dostatku materiálních a lidských zdrojů nedoceníitelná. V některých organizacích však vrcholné vedení stále nepřijímá základní principy systému managementu kvality, kterému se tak nedostává potřebné podpory. Navíc v „malém českém rybníčku“ se na vysoce kvalifikovaných pozicích často pohybují nekvalifikovaní zaměstnanci, kteří byli na odpovídající pozici dosazení pouze z důvodu nedostatku těch kvalifikovaných. Tento fakt představuje problém, který intenzivní vývoj v této oblasti výrazně brzdí.



Seznam použité literatury

- [1] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- [4] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 9788072049073.
- [5] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo-edice pro právo a management. ISBN 9788090524743.
- [6] KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ. *Management kvality I*. 4. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2015. ISBN 9788001056738.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614264.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611867.
- [9] SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 9788086730684.
- [10] ČSN EN ISO 9000:2016. *Technické Normy* [online]. [cit. 2017-07-27]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/index.html>
- [11] ČSN EN ISO 9001:2016. *Technické Normy* [online]. [cit. 2017-07-27]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html
- [12] ČSN EN ISO 9004. *Technické Normy* [online]. [cit. 2017-07-27]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_9004.html
- [13] ČSN EN ISO 19011:2012. *Technické Normy* [online]. [cit. 2017-07-27]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_19011.html
- [14] *Systémy managementu kvality – požadavky: ISO 9001:2015*. 5. Brusel: Evropský výbor pro normalizaci, 2015.
- [15] *ISO/TS 16949: Systémy managementu kvality - zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu = Quality management systems - particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations = Systèmes de management de la qualité - exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans*



l'industrie automobile. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. Kvalita, quality, Qualität. ISBN 9788002021766.

- [16] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Jakost a lidský faktor* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská-Technická univerzita, 2008 [cit. 2017-07-28]. ISBN 9788024817354.



Seznam použitých obrázků

Obrázek 1- Aktivity řízení lidských zdrojů [3]	13
Obrázek 2- Juranova spirála jakosti [6]	19
Obrázek 3- Vývoj řízení jakosti ve 20. století [8].....	20
Obrázek 4- Základní rámec EFQM Modelu excelence-verze 2013 [7]	23
Obrázek 5- Schéma učící se organizace [7].....	30