

# **Analýza současného systému managementu společnosti PRAM Consulting s. r. o.**

Pavel Kašpar

---

Bakalářská práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Pavel KAŠPAR  
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Analýza současného stavu managementu společnosti PRAM Consulting s. r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte literární prameny.
2. Zhodnoťte teoretické poznatky a jejich vyústění do závěrů jako východisek pro analýzu managementu společnosti PRAM Consulting s. r. o.
3. Analyzujte management společnosti PRAM Consulting s. r. o. dle prvků normy ISO 9001:2000.
4. Formulujte závěry analýzy.
5. Navrhněte návrhy na zlepšení řízení.

rozsaň práce:

Rozsah pŕiloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL J., NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R., PLURA J., TOŠENOVSKÝ J. Moderní systémy řízení jakosti (Duality Management). 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

[2] HOROVITZ, Jacques Jak získat zákazníka. Kvalita služeb. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 138 s. ISBN 80-85603-45-4.

[3] WEBER, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

[4] Norma ČSN EN ISO 9001 Požadavky managementu jakosti - Požadavky. ČNI, 2001

[5] WEBER, J. Management kvality - od ISO 9000 k TQM. 1. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 1997. ISBN 80901730-5-5.

[6] JANEČKOVÁ, Ludmila. Marketing služeb. 1. vyd. Karviná: OPF, 1996. 184s. ISBN 80-85879-34-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**Bc. Patrik Schober**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

**5. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**7. prosince 2007**

Nástroj data objektu

lině dne 2. listopadu 2007

  
Ing. Alena Děřková  
v zast. děkana



  
Ing. Šárka Vránová  
v zast. ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce analyzuje současný stav systému managementu pražské public relations agentury PRAM Consulting s. r. o., podle doporučení normy systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2000. Teoretická část přibližuje systém managementu jakosti, normy řady ISO 9000, dále se zaměří na normu ČSN EN ISO 9001:2000 a její aplikaci ve službách. Následující analytická část představuje společnost a přechází k samotné analýze současného stavu managementu, která je systematicky rozdělena podle jednotlivých prvků normy na část teoretickou, část popisující stav v organizaci a završuje ji část návrhu a doporučení. V závěru dochází ke shrnutí a hodnocení celé analýzy a přiblížení praktických problémů malých českých podniků se zaváděním normy.

Klíčová slova: Systém managementu kvality, ČSN EN ISO 9001:2000, malý podnik, Public Relations, služby

## **ABSTRACT**

This bachelory thesis analyses the current state of the management system in the Prague public relations agency PRAM Consulting s.r.o., according to recommendation of the Quality System Standard ČSN EN ISO 9001:2000. Theoretic part nears the Quality System Management, specification of series ISO 9000, where further targets on the norm ČSN EN ISO 9001 and it is application in services. The next analytic part presents society and goes over to the very analysis state of the current state of the management, that is systematically divided after single cell of the standard on part theoretic, part detailing state in the organization and it rounds off the part of the proposal and the recommendation. In conclusion it happens to the summary and the evaluation of the analyse, that is rounds off the approximation of practical problems, which in small-sized Czech enterprises battle at loading of the standard.

Keywords: Quality System Management, ČSN EN ISO 9001:2000, small-sized enterprise, Public Relations, services

Tímto bych nejdříve ze všeho rád poděkoval mé nejbližší rodině, bez jejíž pomoci by mi nebylo studium umožněno a bakalářská práce, kterou si nyní čtete, by nebyla napsána. Dále bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu Patriku Schoberovi, který mi umožnil pracovat v jeho společnosti a získat tak informace nezbytné pro realizaci této práce.

## OBSAH

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>ÚVOD</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>I.</b>  | <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>2</b>   | <b>SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY</b> .....  | <b>11</b> |
| 2.1        | POJETÍ JAKOSTI.....  | 11        |
| 2.2        | MANAGEMENT .....   | 12        |
| 2.3        | MANAGEMENT JAKOSTI PODLE NOREM ISO 9000 .....                                    | 12        |
| 2.4        | STRUKTURA NOREM ISO 9000 .....   | 14        |
| 2.5        | CHARAKTERISTIKA NORMY ČSN EN ISO 9001 .....                                      | 14        |
| 2.6        | STRUKTURA NORMY ISO 9001 .....   | 15        |
| 2.7        | ZÁSADY MANAGEMENTU JAKOSTI.....  | 16        |
| 2.7.1      | Organizace orientovaná na zákazníka .....  | 16        |
| 2.7.2      | Vedení .....   | 16        |
| 2.7.3      | Zapojení zaměstnanců .....   | 16        |
| 2.7.4      | Procesní přístup .....   | 17        |
| 2.7.5      | Systémový přístup .....  | 18        |
| 2.7.6      | Neustálé zlepšování.....   | 18        |
| 2.7.7      | Věcný postup při přijímání rozhodnutí .....                                      | 19        |
| 2.7.8      | Oboustranně prospěšné dodavatelsko–odběratelské vztahy .....                     | 20        |
| 2.8        | PŘÍNOSY ZAVEDENÍ QMS.....  | 20        |
| 2.9        | PŘEKÁŽKY MANAGEMENTU JAKOSTI V MALÝCH SPOLEČNOSTECH .....                        | 22        |
| <b>3</b>   | <b>MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH</b> .....                                      | <b>23</b> |
| 3.1        | VLASTNOSTI SLUŽEB .....  | 23        |
| 3.2        | KVALITA SLUŽEB .....   | 24        |
| 3.3        | PODSTATA A POSTUPY MANAGEMENTU JAKOSTI VE SLUŽBÁCH.....                          | 26        |
| <b>II.</b> | <b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>28</b> |
| <b>4</b>   | <b>CÍL ANALYTICKÉ ČÁSTI</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>5</b>   | <b>PROFIL SPOLEČNOSTI</b> .....  | <b>30</b> |
| 5.1        | CÍL SPOLEČNOSTI .....  | 30        |
| 5.2        | SLUŽBY SPOLEČNOST .....  | 30        |
| 5.3        | STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....   | 32        |
| 5.4        | SWOT ANALÝZA .....   | 34        |
| 5.5        | PR A MARKETING .....   | 34        |
| <b>6</b>   | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU DLE PRVKŮ<br/>NORMY ISO 9001</b> ..... | <b>36</b> |
| 6.1        | SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI (PRVEK 4) .....                                       | 36        |
| 6.1.1      | Všeobecné požadavky .....  | 36        |
| 6.1.2      | Požadavky na dokumentaci, řízení dokumentů a záznamů.....                        | 37        |
| 6.2        | ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU (PRVEK 5).....   | 41        |
| 6.2.1      | Osobní angažovanost a aktivita managementu .....                                 | 41        |
| 6.2.2      | Zaměření na zákazníka.....   | 43        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 6.2.3    | Plánování cílů jakosti a QMS.....                                    | 45        |
| 6.2.4    | Odpovědnost, pravomoc a komunikace .....                             | 45        |
| 6.3      | MANAGEMENT ZDROJŮ (PRVEK 6) .....                                    | 48        |
| 6.3.1    | Poskytování zdrojů.....  | 48        |
| 6.3.2    | Lidské zdroje, odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik ..... | 48        |
| 6.3.3    | Infrastruktura .....   | 50        |
| 6.3.4    | Pracovní prostředí .....   | 51        |
| 6.4      | REALIZACE PRODUKTU (PRVEK 7) .....                                   | 53        |
| 6.4.1    | Plánování realizace produktu .....                                   | 53        |
| 6.4.2    | Procesy týkající se zákazníka.....                                   | 54        |
| 6.4.3    | Návrh a vývoj.....   | 57        |
| 6.4.4    | Nakupování .....   | 58        |
| 6.4.5    | Poskytování služeb.....  | 60        |
| 6.5      | MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ (PRVEK 8) .....                         | 62        |
| 6.5.1    | Monitorování a měření .....  | 62        |
| 6.5.2    | Řízení neshodného produktu.....                                      | 67        |
| 6.5.3    | Analýza údajů.....   | 68        |
| 6.5.4    | Zlepšování .....   | 69        |
| <b>7</b> | <b>SHRNUTÍ POZNATKŮ PROVEDENÉ ANALÝZY .....</b>                      | <b>71</b> |
| <b>8</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>9</b> | <b>RESUMÉ .....</b>  | <b>75</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                               | <b>77</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH A ZKRATEK A POJMŮ .....</b>                      | <b>79</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>80</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>  | <b>81</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <b>82</b> |

## 1 ÚVOD

V současné turbulentní době, kdy se vše na trhu mění, rozpínavost se zastavila a trh se blíží své totální nasycenosti, je dovoleno zůstat jen těm nejlepším.

Způsoby, kterými byla firma řízena před deseti lety jsou zastaralé. Firmy musí v dnešní době neustále inovovat, zlepšovat, být flexibilní a adaptabilní, zavádět co nejefektivnější způsoby vedení společnosti a zajistit si tak konkurenční výhodu nad svými rivaly. Úspěšná funkce a úspěšné vedení společnosti vyžaduje, aby byla organizace směřována a řízena systematickým a jasným způsobem.

Jednou s takových konkurenčních výhod dnešní doby je řízení zaměřené na jakost produktu – **system managementu kvality**. Úspěch je výsledkem uplatnění a udržování takového způsobu řízení, jehož cílem je neustálé zvyšování výkonnosti organizace, na základě uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran. Veškeré činnosti společnosti musí být podmíněny naplňování požadavků svých zákazníků a skrze jejich nekonečné uspokojování tak zároveň splnit i své požadavky, v podobě maximalizace tržního podílu a zisku.

Mnozí zákazníci hledají u svých dodavatelů nejen cenu, ale i důvěryhodnost, kterou právě system managementu kvality může poskytnout. V dnešní době je úspěšnost každého podniku vyjádřena i takovými pojmy jako je dobré jméno, spolehlivost a solidnost.

Princip zabezpečení jakosti produktu podle systému managementu kvality se opírá o myšlenku, že kvalitu finálního produktu lze zajistit řízením podmínek, při kterých produkt vzniká, jejich kontroly a neustálého zlepšování. Pokud bude zajištěna vysoká kvalita samotných procesů a prováděných činností, zjišťování požadavků zákazníků, nákupu zdrojů, návrhu a vývoje produktů, pokud bude vytvořeno vhodné pracovního prostředí a postupy pro výběr zaměstnanců, kteří produkty realizují a pokud bude prováděno finální analyzování spokojenosti zákazníků, není možné, aby nebyl finální produkt kvalitní.



V současných podmínkách České republiky dominují systémy managementu kvality, které vycházejí z norem ISO řady 9000. Zpočátku se podle hlavní kritériální normy ČSN EN ISO 9001, z této řady, tvořily a následně certifikovaly systémy managementu kvality hlavně ve velkých a výrobních firmách. Největší uplatnění našly normy ve strojírenství, elektrotechnice a stavebnictví. Začátkem nového tisíciletí se však systémy managementu kvality založené na ISO 9001 začaly masově zavádět i v malých a středních firmách. Nově se začal zaváděním těchto systémů ve významné míře zabývat i sektor služeb.

Systém managementu kvality je ovšem jen prostředkem, a nikoliv cílem, na cestě ke kvalitě, který pomáhá řídit společnost systematictěji a snižuje rizika zbytečných ztrát důvěry zákazníka. V procesu zlepšování ale záleží nejvíce na úsilí všech pracovníků a vědomí vlastní důležitosti při naplňování filosofie systému managementu kvality.

**Cílem této práce je zjistit, nakolik se současný systém managementu ve společnosti PRAM Consulting, s. r. o., zabývající se převážně public relations službami, podobá jednotlivým kritériím normy ČSN EN ISO 9001:2000.** Prakticky to znamená srovnat jednotlivé požadavky normy se stávající situací ve firmě a zjistit, do jaké míry je splňuje. Na základě zjištěných skutečností navrhnou možná zlepšení řízení v souladu s požadavky normy.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 2 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY

### 2.1 Pojetí jakosti

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Rozdílné pohledy osobností, které nejvíce ovlivnily systémy kvality, znázorňují následující definice:

*„Jakost je způsobilost pro užití.“* (Joseph M. Juran)

*„Jakost je shoda s požadavky.“* (Philip B. Crosby)

*„Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“* (Armand V. Feigenbaum)

Pro vzájemné porozumění je nutné stanovit obecnou definici jakosti, kterou můžeme nalézt v normě ČSN ISO 9000 (dále jen ISO 9000):

*Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*

**Požadavek** je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.<sup>1</sup> Jedná se o požadavky kladené na společnost ze strany zákazníka, kterému odevzdáváme výsledky své práce. Společnost musí získat důvěru zákazníka ve schopnost dodávat požadovanou jakost a soustavně ji udržovat. Nelze však zapomenout ani na požadavky společnosti, která se rovněž snaží uspokojit vlastní potřeby a zájmy. Obchodní nutností každé organizace je dosahovat a udržovat požadovanou jakost při optimálních nákladech.<sup>2</sup> Nakonec je nutné vzít v úvahu také požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy, ať už mají podobu zákonů, vyhlášek, etických kodexů apod.

**Soubor inherentních znaků** představuje vnitřní vlastnosti výrobku, které pramení z použitých materiálů, konstrukčních řešení, technologií apod. Inherentní charakteristika se stává charakteristikou kvality pouze pokud je směrodatná pro zákazníka. Tyto znaky můžeme členit na znaky *kvantitativní* (měřitelné – obsah, výkon) a znaky *kvalitativní*,

---

<sup>1</sup> Veber (2002), s. 18-19

<sup>2</sup> www.dashofer.cz: Způsoby měření kvality ve službách (2006)

čili atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníka rozhodující (např. příjemné vystupování).<sup>3</sup>

Po celá desetiletí se pozornost věnovaná jakosti přednostně zaměřovala na daný produkt. Koncem dvacátého století se připustilo, že předmětem zájmu nemůže být pouze výsledný produkt, ale i podmínky za jakých vzniká. Pozornost se obrátila na provozní (výrobní) procesy. Začínají se uplatňovat takové přístupy, které usilují o promítnutí v minulosti nahromaděných zkušeností při zabezpečování jakosti z provozních procesů do vlastní oblasti managementu – *na kvalitu managementu*. **Pokud vše ve firmě perfektně funguje, na výstupu musí být pouze kvalitní produkt.**<sup>4</sup>

## 2.2 Management

Management (řízení) lze obecně charakterizovat jako souhrn činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace, čili soubor zásad, které by měl každý manažer znát, a které slouží jako východisko pro jeho práci. Těžiště manažerské práce spočívá ve vymezení základních manažerských aktivit, které se skládají s průřezových činností jako *rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování, práce s informacemi* a činností, které naplňují fáze managementu v podobě *plánování, implementace, kontroly*.<sup>5</sup>

## 2.3 Management jakosti podle norem ISO 9000

**International Organization for Standardization** (dále jen ISO), se sídlem v Ženevě, vydává mezinárodní normy ISO. Organizace vytváří síť národních institutů pro normalizaci ze 140 zemí, které vzájemně spolupracují v dalších mezinárodních organizacích, státní správě, průmyslu a podnikání, zastoupeni jsou též spotřebitelé.

**Český normalizační institut** (dále jen ČNI), se sídlem v Praze, je národním zástupcem v ISO za Českou republiku.<sup>6</sup>

---

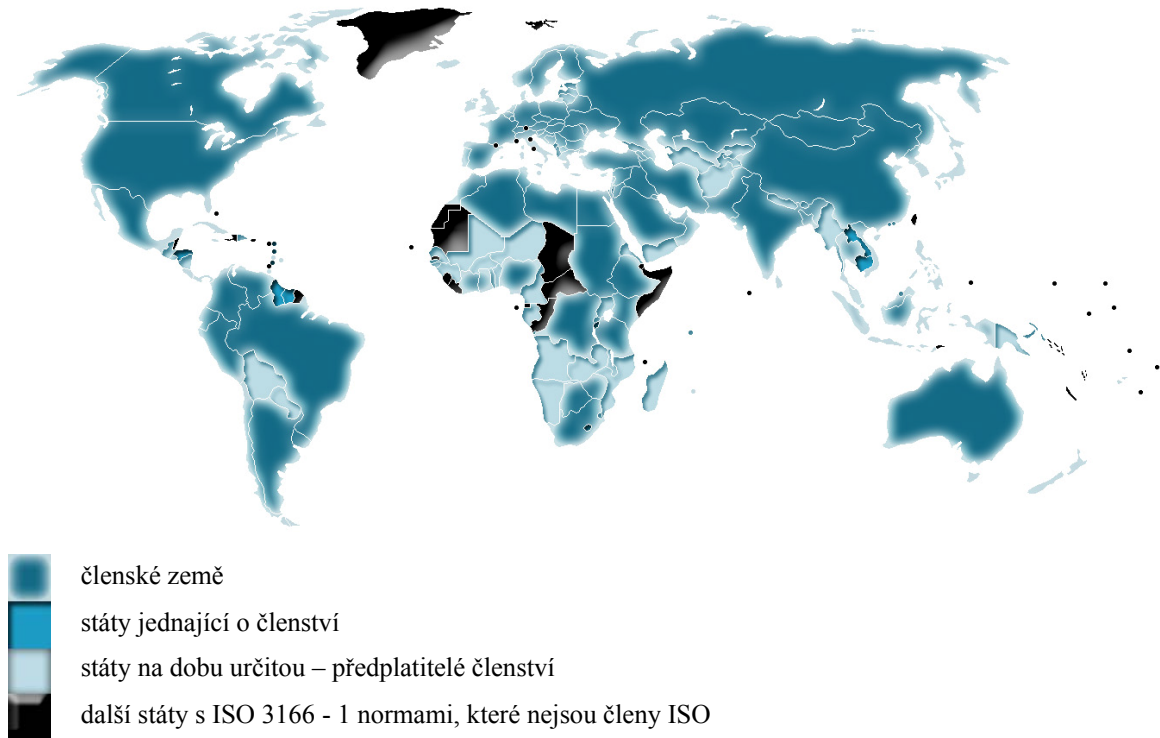
<sup>3</sup> Nenadál, Noskiewičová, Petříková aj. (2005), s. 11

<sup>4</sup> Veber (2002), s. 26

<sup>5</sup> Příbek (2004), s. 13

<sup>6</sup> Trčka, Hnátek, Hutýra aj. (2002), s. 7

V roce 1987 ISO zveřejnila sadu norem ISO řady 9000, které se nezabývaly technickými požadavky na produkty a procesy, ale výhradně požadavky na systém - systém jakosti, v současné době hovoříme o **systému managementu kvality** (dále jen QMS).



*Obr.1. Mapa členských států ISO.*

Zdroj: vlastní

Normy jsou specifické tím, že mají generickou povahu a jsou tedy aplikovatelné ve všech organizacích, bez ohledu na velikost společnosti, či charakter produktů, které poskytují zákazníkům. Při zpracování norem se vycházelo ze zevšeobecnění zkušeností firem, dosahujících vynikající výsledky v jakosti výrobků. Filozofie jejich aplikace spočívá v přesvědčení, že budou-li i v dalších podnicích aplikována doporučení v nich obsažená, bude i v těchto podnicích dosahováno výborných výsledků v oblasti jakosti.

Normy řady ISO 9000 patří k nejrozšířenějším normám, využívaných k zavedení managementu jakosti. Platí to obzvlášť v Evropě, ale jsou celosvětově uznávané. Je však nutné si uvědomit, že tyto normy jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Často jsou požadavky norem

manažery vnímány jako maximum, kterého se dá v oblasti kvality dosáhnout. Celá koncepce ISO musí být manažery chápána jako dobrý začátek cesty ke špičkové jakosti.<sup>7</sup>

Přístupy zabezpečení jakosti ve smyslu doporučení norem ISO 9000 jsou v řadě případů rozšířeny o další požadavky příslušných uživatelů, zde mluvíme o oborových přístupech k zabezpečování jakosti. Doplňující a přísnější požadavky na zabezpečování jakosti mají automobilový výrobci, NATO, oblast olejářských armatur, oblast telekomunikací, oblast letectví atd.<sup>8</sup>

## 2.4 Struktura norem ISO 9000

Doporučení pro QMS jsou uvedena v několika normách ISO, přičemž každá z nich má jinou funkci:



Obr.2. Struktura norem ISO 9000.

Zdroj: [6] s. 24

## 2.5 Charakteristika normy ČSN EN ISO 9001

Mezinárodní norma **ČSN EN ISO 9001** (dále jen ISO 9001) **Systém managementu jakosti – Požadavky**, představuje základní normu celé řady 9000. Jsou v ní obsaženy

<sup>7</sup> Nenadál, Noskiewičová, Petříková aj. (2005), s. 23

<sup>8</sup> Veber (2002), s. 60

minimální požadavky (kritéria) QMS. Proto kritériální norma. Slouží jak pro interní využití v organizaci, tak pro potřeby certifikačních orgánů. Pokud některé požadavky této normy nemohou být s ohledem na charakter organizace aplikovány, lze zvážit vyloučení těchto požadavků. Pokud má organizace zájem o certifikaci systému, je možné vyloučit z procesu implementace požadavky kapitoly 7 (**Realizace produktu**). Pokud bychom vyloučili prvky jiné, nebylo by možné získat prohlášení o shodě.

## 2.6 Struktura normy ISO 9001

Norma je rozdělena do osmi kapitol, zásadní částí normy jsou kapitoly 4-8. V úvodu jsou vymezeny základní pojmy a definice. V případě, že je třeba podrobnějšího vymezení, je vhodné, využít normu *ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základy, zásady a slovník*.

### Obsah normy ISO 9001:

1. Předmět normy
2. Normativní odkazy
3. Termíny a definice
4. Systém managementu jakosti (*Všeobecné požadavky, Požadavky na dokumentaci*)
5. Odpovědnost managementu (*Závazek vedení, Zaměření na zákazníka, Politika jakosti, Plánování, Odpovědnosti, Pravomoci, Komunikace, Přezkoumání*)
6. Management zdrojů (*Poskytování zdrojů, Lidské zdroje, Infrastruktura, Pracovní prostředí*)
7. Realizace produktu (*Plánování realizace produktu, Procesy týkající se zákazníka, Návrh a vývoj, Nakupování, Výroba a poskytování služeb, Řízení monitorovacích a měřících zařízení*)
8. Měření, analýza a zlepšování (*Všeobecně, Monitorování a měření, Řízení neshodného produktu, Analýza údajů, Zlepšování*)<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Norma ČSN EN ISO 9001:2000 (2002), s. 4-14

## 2.7 Zásady managementu jakosti

Úspěšné vedení a funkce organizace vyžaduje, aby byla společnost směřována a řízena systematickým a jasným způsobem. Normy řady ISO 9000 jsou založeny na osmi zásadách managementu jakosti. Zásady určují globální cíle a nástroje pro efektivní řízení jakosti.

### 2.7.1 Organizace orientovaná na zákazníka

Organizace je bytostně závislá na svých zákaznících a měla by proto rozumět jejich požadavkům, plnit jejich přání a snažit se překonávat jejich očekávání, systematicky zkoumat požadavky a výsledně měřit spokojenost svých zákazníků.

### 2.7.2 Vedení

Management organizace určuje jednotný cíl a směr vývoje.<sup>10</sup> Řídící pracovníci mají být opravdovými vůdci. Mají v organizaci vytvořit takové prostředí, ve kterém všechny skupiny zaměstnanců budou podávat maximální výkony v zájmu naplňování cílů organizace. Je nutné deklarovat misi, vizi, politiku a cíle jak strategické tak operativní v souladu s požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran, vytvořit prostředí vzájemné důvěry mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, poskytnout příležitosti zaměstnancům k vlastní aktivní práci, včetně přerozdělování odpovědností a pravomocí, motivaci všech zaměstnanců k týmové práci a k procesům zlepšování a stát se pozitivním vzorem ostatním.

### 2.7.3 Zapojení zaměstnanců

Zaměstnanci na všech úrovních jsou jádrem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopností ve prospěch organizace. Organizace by měla systematicky vysvětlovat důležitost všech činností zaměstnanců pro výsledky organizace, vést zaměstnance k odhalování slabých míst v jejich výkonnosti, trvale vzdělávat zaměstnance na všech úrovních řízení, hodnotit naplňování osobních cílů zaměstnanců a při jejich plnění pomáhat, odměňovat úsilí zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti. Tento princip se úzce dotýká personálního managementu a preferuje kvalitu lidí.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Příbek (2004), s. 19-20

<sup>11</sup> Nenadál, Létalová, Hercík aj. (2005), s. 10-11



*„Řízení jakosti začíná a končí výchovou a vzděláváním.“<sup>12</sup>*

Ishikawi

Člověk procesy začíná ovlivňovat od vedení organizace, dále pak přes vývoj, obchodní síť, celou výrobu, podvýrobní operace směrem k auditorovi a poradci. Podniky, které budou chtít být v budoucnu úspěšnými, musí umět pohotově reagovat na měnící se požadavky trhu. Je proto nezbytné, aby se tyto podniky staly pružnými a učícími se organizacemi. Investice do sociální a odborné kompetence zaměstnanců, stejně jako i do řídicí kompetence managementu ovlivňují kvalitu procesů a produktů, pracovní vztah, pracovní podmínky. Zvládnutý systém jakosti je založen na pravidelné výchově a vzdělávání v této oblasti.

#### **2.7.4 Procesní přístup**

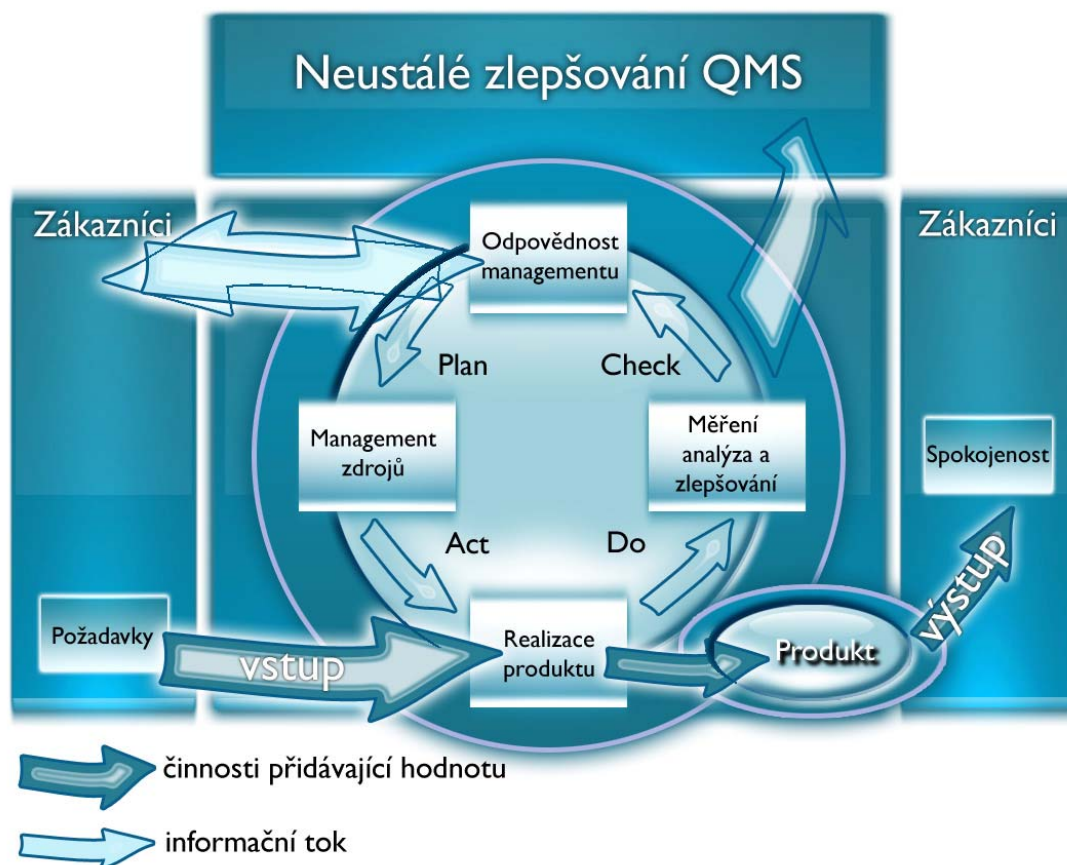
*Za proces je možno chápat soubor dílčích činností, měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách.*

Požadovaného výsledku je efektivně dosaženo tehdy, jestliže jsou potřebné zdroje a činnosti řízeny jako proces (Obr. 3).

Vstupy dodávané interními nebo externími dodavateli jsou v daném procesu spotřebovány na výstupy, které mají charakter produktu. Zdroje se v průběhu daného procesu úplně nespotřebují, pouze jsou podmínkou k jeho vykonání (např. lidé, stroje a zařízení, informace, pracovní prostředí, apod.). Regulátory, které působí zvenčí, jsou všechny faktory, které určitým způsobem limitují průběh procesu, jde např. o zákony, normy, předpisy, ale i nejrůznější podmínky (např. počet technologicky nezaměnitelných strojů apod.). V systémech managementu jakosti musí mít každý proces svého vlastníka, tj. osobu, která je odpovědná za jakost výstupů a za efektivní průběh vlastního procesu. Organizace musí systematicky měřit výkonnost procesů a analyzovat výsledky těchto měření pro účely objektivního rozhodování.

---

<sup>12</sup> www.dashofer.cz: Motivace a jakost (2006)



Obr.3. Model procesního přístupu podle normy ISO 9000.

Zdroj: vlastní

### 2.7.5 Systémový přístup

Znamená určit, pochopit a řídit systém navzájem souvisejících procesů ke stanovenému cíli a tím zlepšit účinnost a výkonnost organizace.

### 2.7.6 Neustálé zlepšování

Cílem organizace by vždy mělo být neustálé zlepšování, nejenom nápravné opatření.<sup>13</sup> Aplikací tohoto principu má být zabezpečeno dosahování nové úrovně ve snižování rozsahu neshod, nabídce nových produktů a redukci vnitřních neefektivností organizace. Příležitosti pro zlepšování by měly být identifikovány auditory (ve fázi kontroly QMS ve společnosti), posuzovateli (osoba v organizaci, která absolvuje výcvik pro posuzování QMS) a všemi řídicími pracovníky. Při uvolňování potřebných zdrojů pro kontinuální zlepšování je potřeba měřit jejich efektivnost.<sup>14</sup>

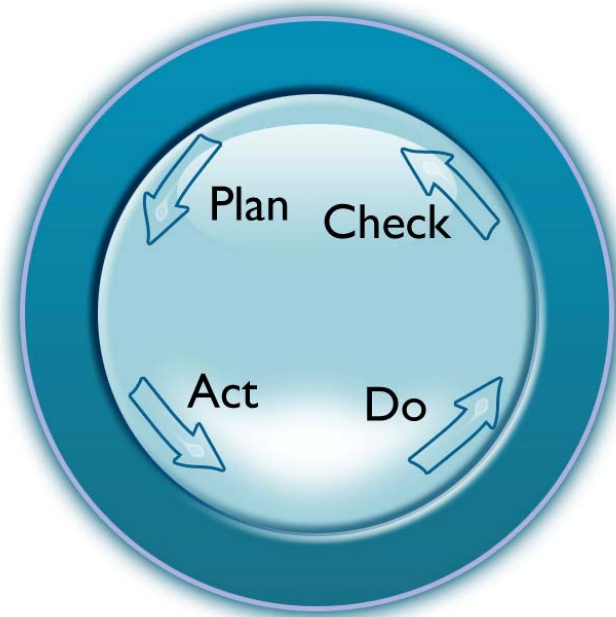
<sup>13</sup> Příbek (2004), s. 19-20

<sup>14</sup> Nenadál, Létalová, Hercík aj. (2005), s. 10-11

V procesním modelu (Obr. 3) vidíme cyklus realizace zlepšování **PDCA** (Obr. 4) předložený E. Demingem.

*Jedná se o uzavřený kruh hlavních a dílčích procesů, ve kterém dosahujeme zlepšování jakosti neustálým opakováním procesů.*

- **Plan (Plánuj)** cíle jakosti a procesy k jejich dosažení.
- **Do (Dělej)** vhodné přidělení zdrojů, realizaci, výcvik a dokumentaci.
- **Check (Kontroluj)** zda je realizováno tak, jak je plánováno, systém jakosti je efektivní, cíle jakosti jsou plněny.
- **Act (Jednej)** aby se systém zlepšil dle potřeby.<sup>15</sup>



Obr.4. Cyklus PDCA.

Zdroj: vlastní

### 2.7.7 Věcný postup při přijímání rozhodnutí

Účinná rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací - na základě procesů měření výsledků. Data musí být přesná a spolehlivá a vyhodnocena vhodnými statistickými

---

<sup>15</sup> Veber (2002), s. 102

nástroji. Rovněž lidé, kteří se sběru a analýze dat věnují by měli mít patřičný výcvik, sami řídicí pracovníci by analyzovaná data měli uplatnit v procesech řízení a výsledky analýz zpřístupnit všem zaměstnancům.

### **2.7.8 Oboustranně prospěšné dodavatelsko – odběratelské vztahy**

Organizace a její dodavatelé jsou na sobě navzájem závislí, je nutné mezi nimi dosáhnout stavu vzájemně vyvážených a prospěšných vztahů, postavených na důvěře obou partnerů. Společnost nesmí pochybit již při výběru strategicky významných dodavatelů, pravidelně hodnotit jejich okamžitou výkonnost, poskytovat jim nejrůznější pomoc, sdílet nejlepší praktiky, účinně komunikovat v průběhu celé doby trvání obchodních vztahů, motivovat dodavatele ke zlepšování apod.

Zmíněné principy (v normě ISO 9000 začleněné ve 4-8. kapitole) je nutné chápat jako základní kameny při budování QMS. Opomenutí, nebo podcenění byť jednoho z nich ze strany manažerů, bude znamenat, že vybudujete systém stojící na hliněných nohou, systém, který nikdy nebude plně funkční a efektivní.

Tyto zásady vytvářejí systém vstupů, které rozhodují o průběhu manažerských procesů. Normy řady ISO 9000 se zaměřují na řízení lidských zdrojů, konkrétně účinné vedení lidí a jejich zapojování do procesů (zásady 2 a 3) a řízení dodavatelských vztahů (zásada 8). Výstupem je uspokojování požadavků zákazníků (zásada 1). Zásady procesního a systémového přístupu (4 a 5) vyjadřují význam vazeb mezi jednotlivými procesy a vazeb mezi procesy, zdroji a podmínkami. V organizaci probíhají procesy managementu změn a znalostního managementu, které jsou předpokladem neustálého zlepšování (zásada 6) a využívání faktů při rozhodování (zásada 7). Další klíčové faktory jako postoje, motivace a způsobilost zaměstnanců jsou v menší či větší míře obsaženy ve všech osmi zásadách.<sup>16</sup>

## **2.8 Přínosy zavedení QMS**

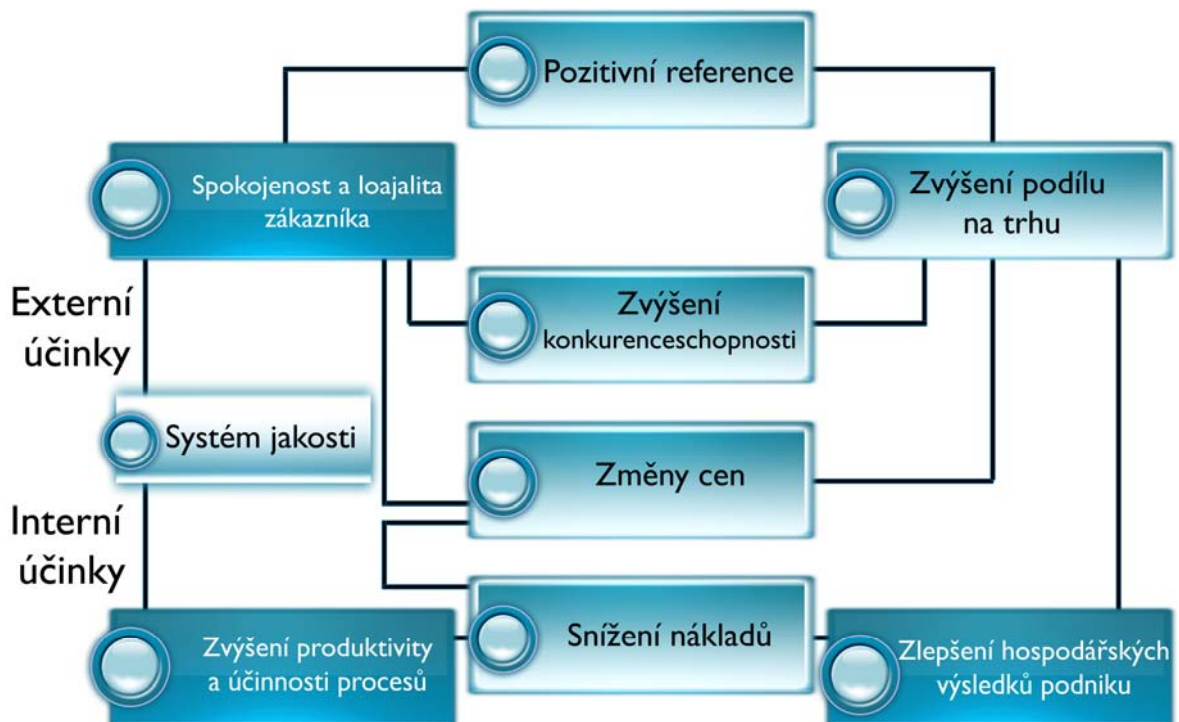
Nezpochybnitelný je fakt, že kvalita produktů je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu podniku. Organizace podnikající s podporou moderních systémů managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než ty, které se stále

---

<sup>16</sup> Příbek (2004), s. 20

upínají na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Pozitivní účinky QMS se projevují jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí.

**Interní účinky** jsou obvykle znatelné dříve než účinky externí. Podíl neshod na celkových výkonech klesá, výtěžnost materiálů a účinnost vnitropodnikových procesů roste, protože se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce, klesají náklady na pojištění, jsou znatelné i úspory na pokutách či jiných sankcích a to vše vede ke zvyšování produktivity a redukci nákladů. Snižují se rizika nehod, za něž je podnik odpovědný, omezí se negativní dopady na zdraví zaměstnanců v souvislosti s pracovní činností. Kladem je snazší získání osvědčení, povolení, licencí, dodatečného kapitálu či vstup do výběrových řízení o zakázky. Posilují se dobré vztahy s veřejností, úřady a dalšími zainteresovanými stranami. Účinný management jakosti vede k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků, k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí i ke změnám v osobním rozvoji zaměstnanců. Jsou jasně definovány odpovědnosti a pravomoci pro jednotlivé funkce v organizaci.



Obr.5. Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti.

Zdroj: vlastní

**Externím účinkem** QMS je hlavně stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků. Zlepšující se schopnost postihnout veškeré požadavky zákazníků, spolu s kladnými referencemi dosavadních zákazníků způsobí, že společnost zaznamenává pozvolný nárůst

podílu na trzích. Zvyšuje se konkurenční schopnost organizace. Tyto pozitivní účinky se obvykle projeví až za několik let po zavedení účinného QMS. Externí účinky jsou základem trvalého zlepšování zisku, finančních toků a dalších výsledků podnikání, ke kterým přispívá i fakt, že vysokou jakost jsou zákazníci ochotni akceptovat i při vyšších cenách. Jakost ale ovlivňuje i makroekonomické ukazatele. Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy podrobného sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru, školství atd.<sup>17</sup>

## 2.9 Překážky managementu jakosti v malých společnostech

Existují objektivní, resp. subjektivní překážky, které stojí v cestě efektivního uplatňování QMS v malých firmách:

- Nejasná, resp. nedefinovaná strategie rozvoje malých organizací.
- Omezenost finančních i dalších zdrojů na budování QMS.
- Obtížné pochopení jazyka a smyslu norem ISO 9000 zaměstnanci malých organizací.
- Nedostatečná úroveň znalostí manažerů o obecných principech a přístupech k managementu.
- Nepříliš pozitivní reference o podobných snahách v jiných organizacích bez poznání pravých příčin selhání těchto snah.
- Cílem zavádění získat certifikát jakosti, a ne vytvořit funkční systém managementu apod.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> www.businessinfo.cz: Systémy managementu kvality (2004)

<sup>18</sup> Nenadál, Létalová, Hercík aj. (2005), s. 9

### 3 MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH

Téměř na každém kroku se všichni setkáváme s aktivitami, jež se obvykle nazývají službami.

*„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jisté služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“<sup>19</sup>*

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky zákazníka (požadavky na jakost) jako je **spolehlivost, dostupnost, pružnost, vlídné zacházení, odborná způsobilost, vhodné prostředí**, obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Poskytovatel má velmi omezené až nulové možnosti nápravy chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají rovněž své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.<sup>20</sup>

#### 3.1 Vlastnosti služeb

Vzhledem ke značné rozmanitosti služeb je velmi obtížné zobecňovat jejich vlastnosti. Pro nás jsou nejdůležitější následující vlastnosti:

##### *Nehmotnost*

Službu nemůžeme předem ochutnat, poslechnout či očichat, nelze ji před koupí prohlédnout a jen málokdy vyzkoušet. Zákazník může kvalitu služby posuzovat na základě: *místa, personálu, propagačních materiálů, symbolů, ceny.*

##### *Neoddělitelnost*

Služby často nelze oddělit od prodávajícího: tato vlastnost je příčinou toho, že zákazník je spoluproducentem služby a někdy se podílí na vytváření služby spolu s jinými zákazníky

---

<sup>19</sup> Janečková (1996), s. 12

<sup>20</sup> Veber (2002), s. 23-24

(koncert hudební skupiny). Zboží je vyrobeno, prodáno a spotřebováno naproti tomu služby jsou obvykle prodány a teprve pak produkovány a spotřebovány.

### ***Neskladovatelnost (zničitelnost)***

Nehmotnost služeb vede k tomu, že je nelze skladovat, uchovávat, opětovně prodávat. Vliv zničitelnosti zdůrazňuje, že musíme dbát na dostupnou kapacitu služeb (např. lístků v divadle), abychom se vyrovnali s fluktuací poptávky. Je nutno vyrovnávat výkyvy mezi nabídkou a poptávkou různými obchodními taktikami. Zničitelnost služby vede k obtížné reklamaci služeb. Neznamená to, že službu nelze reklamovat, ale pouze v některých případech ji lze nahradit novou kvalitní službou.

### ***Heterogenita***

Služby jsou proměnlivé, protože jejich kvalita závisí na tom, kdo je poskytuje. V procesu směny služby je obtížné předvídat chování zákazníků, nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby, a proto stejná služba může být poskytnuta s rozdílným konečným výsledkem. Pro jejich variabilitu je i standardizace služeb velmi obtížná.

### ***Nemožnost vlastnictví***

Nehmotnost a neskladovatelnost souvisí s otázkou vlastnictví služby, nelze ji vlastnit. Zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby ( právo použít dopravní prostředek, čas Account Managera). Zákazník má pouze přístup ke službě nebo k využití určitého zařízení (hotelový pokoj, kreditní karta).<sup>21</sup>

Management jakosti je v oblasti služeb náročnější, než v případě výrobních podniků. Nemůžeme vyhodit 20 % nespokojených hotelových hostů tak, jako vyhodíme 20 % zmetkovitých výrobků.<sup>22</sup>

## **3.2 Kvalita služeb**

***„Správná kvalita je dosažena jestliže očekávání zákazníků, zaměstnanců a vlastníků jsou naplněna, jejich potřeby uspokojeny a jejich požadavky splněny.“***

Edvardson

---

<sup>21</sup> Soukalová (2004), s. 105-106

<sup>22</sup> www.businessinfo.cz: Systémy managementu kvality (2004)



Kvalitu služeb se neřídí stejným způsobem jako kvalita průmyslových výrobků. Na služby můžeme aplikovat celou řadu technik řízení kvality od kroužků jakosti po různé metody vyhledávání chyb, ale to nestačí. V průmyslu přináší řízení kvality růst produktivity snižováním počtu zmetků a nákladů na výrobu **ve službách se produktivita vyjadřuje uspokojením zákazníka a měří se růstem prodeje.**

Vlastní poskytování služeb má dvě dimenze: *poskytnutí služeb*, které zákazník vyhledává a *zkušenost*, která vzniká ve chvíli, kdy zákazník tyto služby spotřebovává.

### **Hlavní zásady na nichž je založena kvalita služeb jsou:**

- Jen zákazník posuzuje kvalitu služeb.
- Podnik musí řídit očekávání zákazníků. Redukuje, jak je to jen možné, rozdíl mezi výsledkem služeb a očekáváním zákazníka.
- Nic nebrání transformaci nabízených služeb do norem kvality, přestože kvalita služeb je z velké části subjektivní a přesné normy jsou obtížně definovatelné.
- Pevná disciplína a neustálé úsilí musí vést k vyhledávání chyb.
- Je zapotřebí usilovat o perfektní kvalitu a nulovou úroveň chyb. Je to řízení detailů, které zlepšují kvalitu služeb.
- Kvalita nezbytně neznamená luxus nebo nejvyšší úroveň. Služba dosáhne vynikající kvality tehdy, odpovídá-li požadavkům cíle, hodnotě kterou je zákazník ochoten zaplatit.

První kontakt zákazníka s podnikem je mimořádně důležitý právě proto, že se násobí (s čím větším množstvím personálu během nakupování a poskytování služeb přijde zákazník do styku, tím více se násobí spokojenost nebo nespokojenost). Podnik uspěje tehdy, když se zákazníkovi přizpůsobí.

Role zaměstnanců ve službách je nenahraditelná, důvěra zákazníků je častěji spojena s lidmi než se společnostmi, proto je kontakt se zákazníky považován za hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost organizace poskytující služby.

**Čím jsou služby komplexnější a nehmotnější, tím více se zákazník soustřeďuje na kritéria bezprostředně měřitelná:**

- Fyzický vzhled místa a osob.
- Cenu. Požadavek na kvalitu roste úměrně s cenou.
- Zpozorované riziko. Zákazník, který na začátku obdrží jen málo informací nebo který musí nakoupit bez záruky, bere tyto služby jako služby mnohem nižší kvality.
- Služby jsou hodnoceny nepřímými ukazateli, jako je zkušenost jiných, příjemné přijetí, jasné informace nebo věrohodnost podniku.<sup>23</sup>

### **3.3 Podstata a postupy managementu jakosti ve službách**

Postupy QMS ve službách velmi vhodně popisuje norma ČSN ISO 9004 (dále jen ISO 9004), formou tzv. **smyčky jakosti** (Obr. 6).

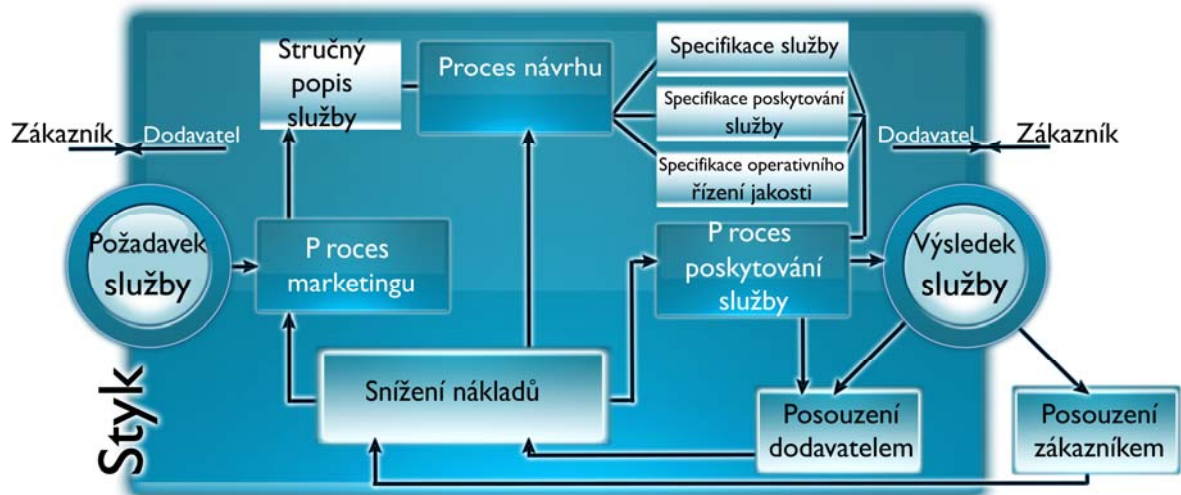
I v organizaci poskytující služby hraje důležitou roli průběžně prováděný marketingový průzkum, mapující potřebnost služby a požadavky zákazníků. Výsledky by měly být transformovány do tzv. *stručného popisu služby* (dokument, který charakterizuje její koncepci). Proces návrhu služby by měl vyústit do *podrobného popisu specifikací vlastní služby*, *popisu poskytování* této služby klientům a *popisu regulace jakosti služby*.

**Stanoví se především:**

- znaky služby, které zákazník vnímá a které je schopen usuzovat,
- kriteria přijatelnosti u každého znaku jejichž překročení vyvolá nespokojenost,
- zdroje nutné k zabezpečení služby v podobě zařízení, vybavení, kvalifikace pracovníků.

---

<sup>23</sup> Horovitz (1994), s. 13-30



Obr.6. Smyčka jakosti služeb podle normy ISO 9004.

Zdroj: vlastní

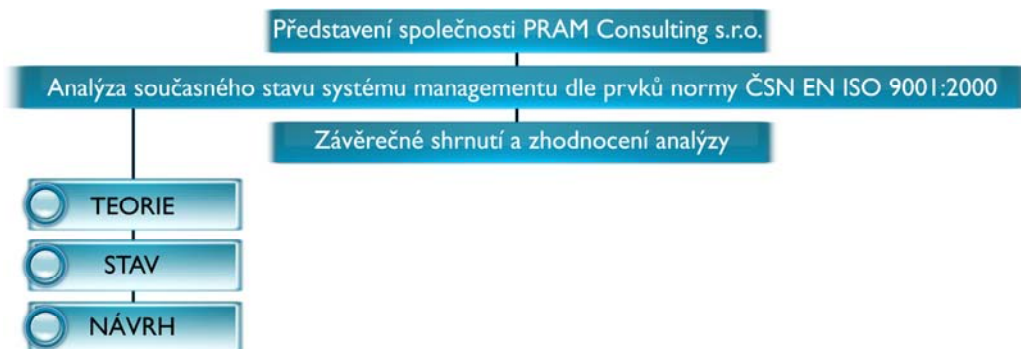
Regulace (operativní řízení) jakosti služeb jsou činnosti vykonávané personálem. Specifikace těchto činností musí obsahovat popis hlavních aktivit při návrhu poskytování služby, stanovení metod hodnocení vybraných znaků, způsoby analýzy dat i vazbu na přijímání nápravných a preventivních opatření. Jakost lze účinně řídit jen díky soustavnému posuzování a vyhodnocování výsledků poskytování služby. Ze strany poskytovatele služeb se pozornost zaměří na vybrané charakteristiky efektivity (včetně sledování nákladů na jakost), zákazníkovo hodnocení lze získat pouze systematickým monitoringem míry jeho spokojenosti. Monitoring by se přitom měl zaměřit zejména na ty znaky, které zákazník přímo vnímá.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Nenadál, Noskiewičová., Petříková aj. (2005), s. 169-171

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 CÍL ANALYTICKÉ ČÁSTI

*Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém managementu ve společnosti PRAM Consulting s. r. o. dle požadavků normy ISO 9001.*



Obr.7. Zaměření analytické části.

Zdroj: vlastní

V praxi se ukazuje velmi vhodné uskutečnit analýzu, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům normy ISO 9001.

V případě společnosti PRAM Consulting s. r. o. vycházím ze specifík řízení v malé firmě, kde je sedm zaměstnanců vedených dvěma manažery. Řízení se vyznačuje minimálním strukturováním realizovaných procesů a činností (rovněž jejich minimálním dokumentováním) a s tím související obtížné delegování odpovědností a pravomocí, převládá tzv. „operativní“ řízení při relativně omezených finančních zdrojích.

Tato bakalářská práce může být podkladem pro stávající management, k zamyšlení, zda by nebylo přece jen efektivní, některé požadavky na management jakosti implementovat, nezávisle na certifikaci QMS. Společnost v současné době nezná a neuvažuje o zavedení QMS a ani není řízena podle jiné normy.

Analýza současné situace systému managementu je jedním z kroků (Příloha P VIII) vedoucích k zavedení normy ISO 9001 ve společnostech, formou závěrečné certifikace. Analýzu v praxi provádí tým odborníků, v případě malých firem ji můžou učinit sami vlastníci, společně s jedním externím odborníkem.

## 5 PROFIL SPOLEČNOSTI

### *Do you ride with PRAM?*

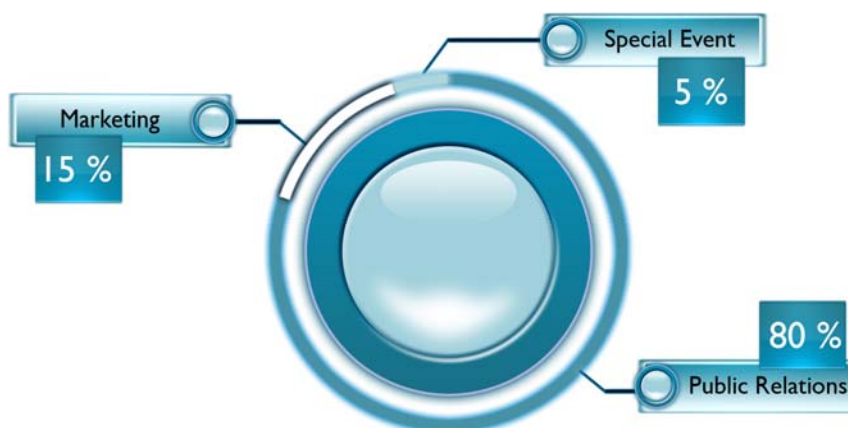
Je motto pražské komunikační agentury PRAM Consulting s. r. o. (dále jen PRAM), která vznikla v roce 2002 jako agentura poskytující služby Public Relations, zejména v oblasti Media Relations, Special Events a další marketingové služby. Od počátku roku 2003 měla společnost kanceláře v centru Prahy a prvního zaměstnance mimo dvou majitelů. V roce 2006 společnost zaměstnávala již čtyři stálé pracovníky a musela se přestěhovat do větších a reprezentativnějších prostor. Společnost se od svého vzniku zaměřuje na mezinárodní společnosti s pobočkou v ČR.

### 5.1 Cíl společnosti

*Pomáhat obchodním partnerům nejen s prosazováním značky na trhu, ale i podporou prodeje jejich výrobků, mediální podporou a kompletní reklamní činností, včetně dlouhodobého strategického plánování.*

Společnost chce být silnou a stabilní PR agenturou s působností v zemích Visegrádské čtyřky. Tohoto cíle se snaží dosáhnout postupným budováním sítě zákazníků, s kterými může následně spolupracovat ve všech zemích.

### 5.2 Služby společnost



Obr.8. Služby agentury PRAM.

Zdroj: vlastní

Public Relations (dále jen PR) tvoří 80 % činností společnosti. V této oblasti se společnost zaměřuje převážně na vztahy s médii (Media Relations), vypracování tiskových materiálů v podobě tiskových zpráv (dále jen TZ), článků, případových studií, Media Monitoringem, přípravou rozhovorů, mediálními analýzami a v neposlední řadě také vypracováním vhodné mediální strategie a mediálním poradenstvím pro své klienty.

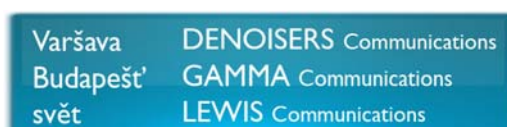
V oblasti Special Events (dále jen eventy), která tvoří 5 % činností, zajišťuje agentura uspořádání zaměstnaneckých nebo zákaznických akcí, tiskových konferencí a seminářů, oslav, partnerství klientů na výstavách a veletrzích. Záleží jen na finančních možnostech klienta a kreativních schopnostech PRAM, jak nabídnout nezapomenutelný zážitek.

Marketing tvoří 15 % služeb agentury. Společnost nabízí klientům nákup inzerce a prostoru v médiích, mnohdy za velmi výhodných podmínek, zpracování grafických materiálů, tvorbu propagačních materiálů, direct marketing, telemarketing a zpracování webových stránek.

#### **Živnostenský list je vystaven na tyto činnosti:**

- reklamní činnost a marketing
- zprostředkování obchodu a služeb
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- velkoobchod
- testování, měření, analýzy a kontroly

Společnost PRAM působí v současné době na českém a slovenském trhu. Své služby však zajišťuje i v další evropských regionech, prostřednictvím svých zahraničních partnerů.



*Obr.9. Seznam zahraničních partnerů.*

Zdroj: interní

## Klienti

Společnost svým klientům, převážně působících v informačních technologiích (dále jen IT), médiích a telekomunikacích, pomáhá s prosazováním jejich značky na trhu.



Obr.10. Loga hlavních klientů.

Zdroj: interní

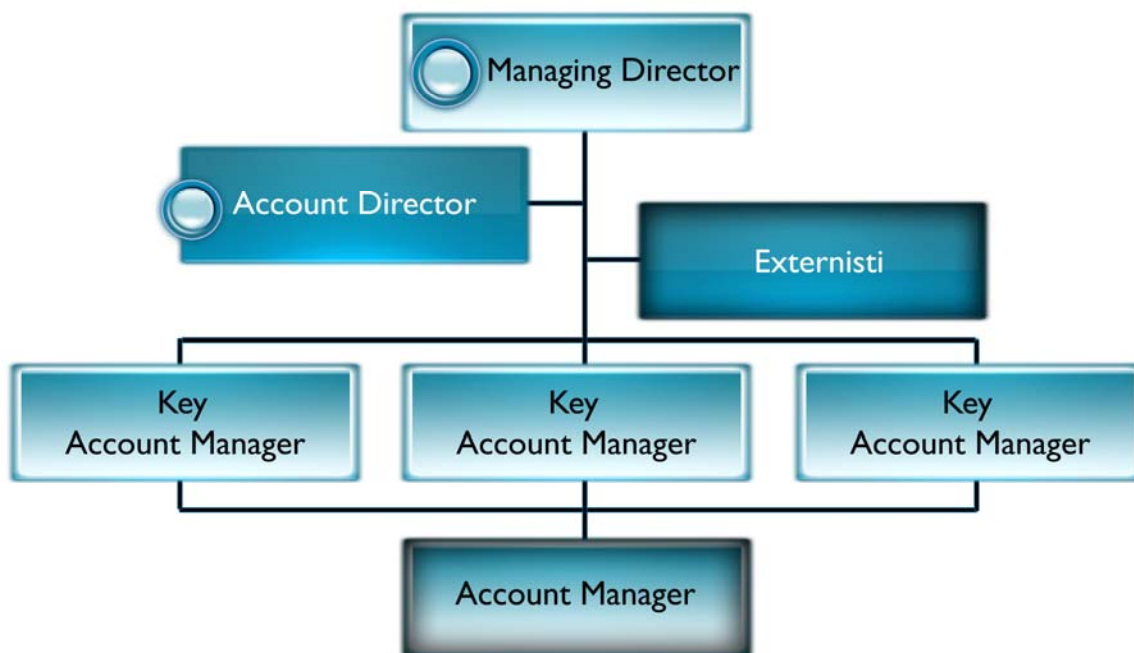
## 5.3 Struktura zaměstnanců

9 (6/3 – HPP/VPP (externisti)):

- Management: 2
- Account Executives: 3
- Account Managers: 1
  
- Produkce: 1 (VPP)
- Editor: 1 (VPP)
- Účetní: 1 (VPP)

O jednotlivé klienty se v agentuře starají a plní jejich přání - Account Executives (Key Account Managers). Ti mají rovněž za úkol komunikovat na jedné straně s klientem, připravovat strategii kampaní, na straně druhé potom komunikovat s vybranými cílovými skupinami skrze média (v případě PRAM se jedná o tiskové média z oblasti IT, business, lifestyle, internetová periodika). Na činnost všech dohlíží oba manažeři.





Obr.11. Organizační struktura čnosti PRAM.

Zdroj: vlastní

O stupeň níž v hierarchii stojí Account Manager, který má většinou za úkol vyřizování praktických záležitostí nutných pro správnou přípravu a běh kampaně a běžnou administrativu týkající se styku s klienty a médii. Ve společnosti PRAM má za úkol navíc monitoring médií pro jednotlivé klienty. Po pracovnících není zákonem požadována žádná speciální kvalifikace.

### Konkurence



Obr.12. Loga hlavní konkurence.

Zdroj: vlastní

Mezi nejbližší konkurenci, které si je firma vědoma, patří společnosti Virklis, Myr, CoLin, které nejenže podnikají v PR a reklamě, ale zároveň se, tak jako společnost PRAM, specializují na IT, telekomunikace, media a jsou si podobné i velikostí.

Obecně se společnosti zaměřené na PR a reklamu vyznačují relativně malým počtem zaměstnanců (při lokálním posuzování). Největší společnost PR u nás (shodou okolností česká): AMI Communications – jich má v současné době 42.

V Praze je samozřejmě konkurence daleko širší. Jen v PR podniká několik desítek společností, ale tím to nekončí, je nutné počítat s celorepublikovou, dokonce celosvětovou konkurencí. Mnoho pražských agentur je součástí celosvětových řetězců. V takovém konkurenčním prostředí přežijí jen ti nejlepší.

#### **5.4 SWOT analýza**

Analýza SWOT (**Příloha P XII**) je základním nezbytným úkonem vedoucím k stanovení politiky jakosti a cílů jakosti, blíže v kapitole 6.2.2.

#### **5.5 PR a Marketing**

*PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.*

PR jsou však samy o sobě podnikáním (byznysem) a jako takové musí vytvářet zisk, aby přežily. PR by nikdy neměly být vnímány izolovaně, ale vždy jako součást celkové podnikové, obchodní a finanční strategie.

PR mohou být prováděny "in-house" (společnost má vlastní PR oddělení) nebo prostřednictvím PR agentur. PR agentury zaměstnávají pouze kolem 40 % všech PR odborníků, přesto jsou důležité, protože se v nich realizuje významný podíl obrátu a příjmů této podnikatelské činnosti.

*Marketing je funkce řízení, která identifikuje, předvídá a uspokojuje požadavky s cílem zajištění zisku.*

PR jsou „marketéry“ chápány jako podpora služeb pro marketingové činnosti, které pomáhají vytvářet a podporovat goodwill (dobré jméno) u spotřebitelů, tím, že podporují

prodejní činnosti. Pracovníci marketingu se příliš neorientují na vnitřní komunikaci a na realizaci dlouhodobé kampaně ve vztahu k médiím. Obdobně se „*piaristi*“ nezajímají o tvorbu cen, či distribuci. Proto se konflikt soustřeďuje na čtvrté "P" - jde o podporu nebo marketingovou komunikaci? Nicméně fakt je ten, že PR jsou často používány k podpoře marketingu, např. k získání publicity v médiích, která podporuje reklamu při uvedení výrobku na trh, ale současně mají daleko širší aktivity. Marketing se v podstatě týká prodeje produktů a služeb, zatímco PR se týkají vytvoření správných podmínek, které tento prodej umožňují. Image firem má logicky vliv na jejich marketing, stejně tak jako její produkty či použité služby a techniky reklamy mají vliv na její celkový image jako společnosti. Podle toho se průběžně vyvíjí nová syntéza PR a marketingu (marketing + PR), dokazující vzájemnou výhodnost.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [www.apra.cz](http://www.apra.cz): Informace z oboru

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU DLE PRVKŮ NORMY ISO 9001

### 6.1 Systém managementu jakosti (PRVEK 4)

#### 6.1.1 Všeobecné požadavky

Aby mohl být systém managementu efektivní, musí firma definovat a správně řídit procesy, které zásadním způsobem ovlivňují činnosti podniku a ústí ve výstup podniku (službu) a řádně je dokumentovat. Je nutné poznat vzájemné vazby a propojenost mezi procesy, posloupnost, určit zdroje, ať už externí nebo interní, které do nich vstupují, monitorovat je a následně analyzovat v zájmu zlepšování. Procesy jsou uskutečňovány na základě činností.

Podle složitosti systému organizace je systém rozdělen převážně na hlavní procesy (poskytování služby) a vedlejší (nakupování atd.).

#### **Typickými procesy v organizaci jsou:**

- Obchodní proces (poskytování služby)
- Návrh, vývoj a příprava služby
- Nákupní proces
- Servis (garance následné služby)
- Správa (dokumentační proces) atd.

#### ***Současný stav***

Ve společnosti PRAM zatím nejsou procesy definovány, standardizovány ani popsány. Společnost svůj hlavní proces *Obchodní činnost*, provádí na základě zkušeností a požadavků svých klientů. Dokumentace je čistě obchodního charakteru. Služby jsou popsány z hlediska významu v nabídce předložené potencionálnímu klientovi, v rámci diskuze s klientem se služby i proces blíže specifikují. Postup jak služby realizovat samozřejmě zaměstnanci znají, i když v mnoha případech je chaotický a činnosti nejsou vždy plněny v jasné posloupnosti a daném čase.

### *Návrh a doporučení*

Ve společnosti PRAM se určení procesů, může stanovit například formou *brainstormingu* se všemi pracovníky. Následně je zpracovat do grafické podoby – využít mapování procesů pomocí *vývojových diagramů*, kde se vymezí vzájemné vazby mezi procesy.


#### **6.1.2 Požadavky na dokumentaci, řízení dokumentů a záznamů**

##### *Popis a dokumentování systému jakosti*

Cílem dokumentování postupů je jasně definovat a popsat, co, kdo, jak, čím a kdy má v systému jakosti vykonávat. Důležitý je správný postup při zpracování, vydávání, uchování, vnitřní struktura a podoba dokumentace, čitelnost a identifikovatelnost, dostupnost a udržování po dobu užití. Na místech, kde se dokumentace užívá, musí být pouze platné a aktuální dokumenty. **Dokumentace může mít jakoukoli formu nebo může být na jakémkoli typu media.**

##### *Požadované dokumenty (Příloha P V):*

Prohlášení o politice jakosti, cílech jakosti, příručka jakosti, dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů (sledování dokumentů, záznamů, neshodného produktu, interní audit, opatření k nápravě, preventivní opatření, dokumenty pro zajištění efektivního plánování, chodu a řízení procesů (pracovní instrukce, směrnice, normy, vyhlášky, návody, provozní řády, programy, harmonogramy, seznam schválených dodavatelů atd.)).

|   |                             |            |
|---|-----------------------------|------------|
|  | Název dokumentu:            | Strana:    |
|   |                             | Změna:     |
|   | Číselné označení dokumentu: | Výtisk č.: |
|   |                             |            |

Obr.13. Vzor hlavičky dokumentu.

Zdroj: vlastní

Jednou z velkých a nesporných výhod dokumentace je, že znatelně pomáhá uchovávat know-how společnosti, zabezpečí jednotný postup a slouží jako vhodný důkaz při sporu.

Záznamy jsou rovněž důkazy a to důkazy o shodě s požadavky a o efektivním fungování QMS, ale také slouží jako nástroj zlepšování, protože pomáhají s analýzou efektivnosti provozu. Na záznamy jsou kladeny stejné požadavky jako na řízení dokumentace.

### ***Současný stav***

Ve společnosti PRAM nemá dokumentace zatím žádnou řízenou strukturu. Dokumenty se vyznačují jen jednotnou vizuální stránkou. Většina dokumentů je v elektronické podobě, na počítačích jednotlivých pracovníků, dále pak v papírové formě. Některé dokumenty jsou k dispozici na interní síti společnosti a dostupné všem. Jedná se o zdroje, z nichž čerpají zaměstnanci při rozesílání TZ, databázi novinářů, která je specificky strukturovaná, loga klientů, fotky, grafický manuál společnosti, tematické okruhy periodik a obchodní dokumenty. Dále pak skeny materiálů a článků z periodik a internetu, nutné jako výstup výsledků práce pro své klienty. Na disku jsou rovněž složky jednotlivých pracovníků, které si aktualizuje každý sám. Externí dokumentace v podobě zákonů, vzorů smluv a formulářů má každý osobně na svém počítači, sdílena není. Interní normy nejsou stanoveny.

Není jasně zajištěna přehlednost, uspořádanost, aktuálnost, kompletace a doplnění dokumentů. Správnost údajů na objednávkách, fakturách či nabídkách ověřují v PRAM jednatelé spolu s Key Account Managers, kteří si sami vedou agendu o svých klientech.

### ***Návrh a doporučení (Příloha P XII)***

Nejdříve bude potřeba dokumenty podle požadavků normy vůbec vytvořit, dále bude třeba rozhodnout o formě a rozsahu. Lze využít *verbální popis*, *vývojový diagram*, *tabulky* a *matice*, *obrázky* nebo *kombinace* těchto *forem* pro srozumitelnost.

Největším problémem je výskyt několika verzí jednoho dokumentu (duplicita), obtížné vyhledávání dokumentů a záznamů a jejich identifikace. Z každého záznamu a dokumentu by mělo být zřejmé, kdy a kým byl záznam či dokument vytvořen a neměl by samozřejmě chybět podpis. Hlavním a nejdůležitějším úkolem je shromáždit všechny dokumenty a vymezit dokumenty platné a ty, které je naopak třeba archivovat či stornovat. U záznamů bude nutné zabezpečit jejich aktualizaci, dohlížet na jejich správné vyplňování, určit, kde a v jaké formě budou záznamy uchovávány a kdo za to bude odpovědný. Norma

vyžaduje vytvořit dokumentovaný postup pro řízení záznamů. U většiny záznamů a dokumentů je vhodné zvolit podobu šablon a formulářů.

Norma ISO 9001 vyžaduje například udržovat vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech zaměstnanců. Jelikož tyto dokumenty a záznamy ve společnosti PRAM chybí, bude nejpříjemnější vytvoření šablon pro osobní karty a kvalifikační požadavky. Pro řízení externí dokumentace (např. zákonů) bude vhodné v takto malé společnosti zakoupení on-line přístupu do některé z databází. Pro přehlednost veškeré dokumentace bude nejvhodnější zvolit seznam nejlépe v elektronické podobě, ve kterém bude uvedena identifikace každého dokumentu, název, platnost a osoba, která daný dokument uchovává. Také bude určena osoba odpovědná za vedení a aktualizaci seznamu. Dokumentace musí být dostupná příslušným pracovníkům, ti musí vědět kde ji najít a musí pro ně být srozumitelná.

Dokumenty musí být pravidelně přezkoumávány, v případě potřeby aktualizovány a znovu schváleny, nejlépe vedoucím pracovníkem, změny nesmí provádět každý, musí být jasné, kdo změny provedl. Schválení může proběhnout podepsáním (na papírové verzi) a v případě elektronické podoby dokumentu lze využít řízeného přístupu s hesly nebo také elektronického podpisu. Změny se mohou vyznačit třeba jen upozorněním v průvodním dopise, seznamem platných stran dokumentu atd.

Při uchovávání neaktuálních dokumentů jako jsou reference, legislativa apod. by měly být viditelně značeny, aby nedošlo k záměně s platnými dokumenty, např. červeným razítkem *nahrazeno*.

I dokumenty externího původu musí být identifikovány a jejich distribuce řízena. Mimo legislativních norem (zákoník práce, vzory smluv) by se mezi externí dokumentaci v PRAM mohly zařadit podklady, které získává od zákazníka nejčastěji pro tvorbu TZ.

Zákazník organizaci sděluje citlivé informace (např. své plány do budoucna, cíle, strategii) a proto je nutné, aby bylo sledováno dodržování etického jednání, diskrétnosti a

spolehlivost pracovníků. Příslušná řídicí opatření se mezi interní a externí dokumentací liší.

Dokumenty a záznamy mohou být uchovávány na jakémkoliv médiu (papír, disketa, CD a DVD nosiče, hard disk počítače, flash disk, videokazeta, audiokazeta), je nutné je ovšem periodicky zálohovat a externě uchovávat například na CD nebo externím pevném disku. Toto zálohování musí být striktní a musí si ho být vědomi všichni zaměstnanci. Managementu bude mít za úkol zálohování kontrolovat. Pro archivaci lze dokumenty a záznamy v papírové formě naskenovat. Do postupu je třeba přidat ustanovení o tom, že poslední platná verze je na síti. Stejně se musí postupovat i s dokumentací externí. Dokumenty v papírové podobě by měly být omezeny na minimum.

Samotný proces řízení dokumentů a řízení záznamů musí být popsán *zvláštním dokumentovaným postupem*. V postupu pro řízení dokumentů se stanoví struktura interních a externích dokumentů, které organizace musí ke svým činnostem využívat a také zásady pro jejich navrhování, schvalování, distribuci, evidenci, používání, revizi a stahování neplatných dokumentů a jejich archivaci. U externích dokumentů (normy, vyhlášky, zákony apod.) je nutné navíc stanovit způsob jejich obstarání a uložení. V postupu pro řízení záznamů je nutné specifikovat postupy vypracování, uložení, zpřístupňování a archivace všech druhů záznamů, které organizace vede.

### ***Návrh sledování řízení záznamů***

Jedním z nejdůležitějších prvků sledování záznamů jsou *rejstříky*, kde jsou všechny záznamy přehledně uspořádány (nejčastěji jsou vedeny podle jednotlivých druhů záznamů např. *Seznam reklamací*). Pořídít záznam (vytvořit záznam informace) může v organizaci kdokoliv, je však nutné, aby zůstal trvale čitelný (nesmí být napsán tužkou). Původce záznamu musí být identifikován. Záznam po jeho vytvoření musí být udržován tzn. musí být neporušený, čitelný a aktuální, nesmí se vymazávat či začerňovat a to ani v listinné ani elektronické podobě. Elektronické systémy zaznamenávání nesmí umožnit upravování již jednou uložených záznamů. Osoba, která k tomu má řádnou pravomoc, může záznam označit jako zrušený, ale musí zůstat čitelný. Elektronická archivace a zálohování záznamů je součástí řízení záznamů a proto musí být v dokumentovaném postupu *Řízení záznamů* popsána.



## 6.2 Odpovědnost managementu (PRVEK 5)

### 6.2.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vrcholové vedení společnosti se musí osobně angažovat a aktivně rozvíjet systém managementu, informovat o důležitosti plnění požadavků zákazníků, určit cíle jakosti a politiku jakosti v rámci zákonných požadavků.

Všechna rozhodnutí vedení se mají odvíjet od dlouhodobých strategických cílů. Zvyšování efektivnosti, účinnosti a výkonnosti by logicky mělo patřit mezi takové cíle. Zkušenosti ukazují, že mnoho malých organizací nemá oficiálně deklarovanou strategii a řízení a ani nedefinuje žádné strategické cíle.

Právě povinnost deklarace politiky a cílů, vyplývající z této normy, může vedoucí manažery donutit se seriózně zamyslet nad dlouhodobými záměry a cíli, které by organizace měla dosahovat.

#### *Současný stav*

V současné době neexistuje ve společnosti PRAM *Politika jakosti*. Společnost nemá jasně danou podnikovou vizi a strategii. Cíle nejsou definovány. Společnost má stanoven jen základní cíl (viz. 5.1).

Za společnost PRAM jednají a podepisují manažeři a všichni ostatní pracovníci společnosti v rozsahu pravomocí vyplývajících z pracovních smluv a pravomocí udělených jim manažery.

Jednou týdně, v pátek, probíhá porada na společné snídani tzv. „*All employee meeting*“, kde se jedná o záležitostech, týkajících se celé společnosti. Následují individuální pohovory „*One to one meeting*“ o stavu práce za týden a záležitostech ohledně klientů. Jinak se vše projednává operativně dle potřeby. Záznamy si každý vede sám, nestructurovaně. Jsou stanoveny úkoly a časy realizace. Poradu vede Managing Director.

Ve společnosti PRAM se v současnosti nachází několik externě zabezpečených procesů a externích pracovníků. Jedná se především o editora, účetního, překladatelské služby, grafické služby, dopisní direkt mailing, správa firemní sítě, a media monitoring. Pracovníci vykonávají svou činnost ve společnosti na základě živnostenského oprávnění. Občas je využita pomoc brigádníků na telemarketing, aktualizování databází a jiných činnostech vedoucích k úspěšné realizaci služeb.

### ***Návrh a doporučení***

Vrcholové vedení by mělo svou osobní angažovanost a aktivitu doložit důkazy: zápisy z porad, podklady pro přednášku, která byla přednesena zaměstnancům atd.

PRAM by měl pečlivě definovat a dokumentovat svoji politiku, vizi a strategii a rozvinout operativní cíle jakosti, které definují manažeři.

System řízení kvality se musí vztahovat i na externí pracovníky, což bude zakotveno ve smlouvách. Externí i interní pracovníci by měli být proškoleni a seznámeni se systémem kvality. Podkladem o seznámení s dokumentovanými postupy bude *Záznam o seznámení*.

Měly by být jasně definovány náplně porad a zasedání a vzájemná koordinace činností, kontrola plnění cílů a úkolů jednotlivých pracovníků. Všechny uvedené věci by na nich měly být projednávány. Porada jednou týdně je dostačující, ale měly by se na ní řešit klíčové věci a efektivněji využít daný čas, o čemž někteří pracovníci pochybují. Strategické cíle a jejich plnění lze kontrolovat v delším horizontu, např. čtvrt roku. Zasedání povedou manažeři formou řízené diskuze. Zaměří se na řízení projednáváných bodů, času, termínů splnění, lidí, zapojení méně komunikativních. Proveďte se kontrola úkolů, dle zápisu z minulé rady, záměry, zásadní záležitosti u klientů a záležitosti týkající se celé společnosti. Poté by měly být nastaveny nové cíle a úkoly spolu s termíny plnění a odpovědnosti za jejich splnění. Měl by být proveden zápis z rady, který bude mít jednotnou strukturu, zápis bude autorizován předsedajícími manažery. Zápis by měl být zaslán e-mailem všem zúčastněným i těm, kteří se zúčastnit nemohly. Způsob osobní komunikace je efektivní zejména z hlediska plánování a následné kontroly činností.

Důležité je klást důraz na dodržování termínů a připravenost všech na další poradu, nalezení vhodného způsobu jak toho dosáhnout je úkolem manažerů.

### **6.2.2 Zaměření na zákazníka**

Společnost se musí snažit identifikovat potřebné zdroje pro stanovení a plnění požadavků zákazníka a pro dosažení maximální míry jeho spokojenosti

#### ***Současný stav***

Společnost ke každému klientovi přistupuje individuálně, kampaně jsou mu zpracovávány na míru, snaží se zajistit maximální spokojenost klienta, která tkví hlavně ve spolehlivosti, loajálním přístupu, diskretnosti a plném přizpůsobení se jeho požadavků. Nalezení nových klientů mají na starost jednatelé. Před jakoukoliv spoluprací s klientem s ním diskutují o možnostech, které může PRAM nabídnout a požadavcích, které si klade. Poté následuje vytvoření nezávazné nabídky, kterou klient může doplnit či zkrátit. Ve většině případů tak společnost dobře zná a chápe přání klienta. Dále s ním již jedná Key Account Manager, kterému byl klient přidělen. O všem manažeri vědí a operativně zasahují a jednají s nejdůležitějšími klienty.

Společnost se snaží dbát na striktní plnění všech sjednaných termínů, v případě oprávněné nespokojenosti ze strany klienta, je společnost PRAM připravena výtky přijmout a připravit taková opatření, která zabezpečí, aby k neshodám nadále nedocházelo. Ke klientovi přistupuje s respektem a snaží si s ním vybudovat vztah založený na vzájemné důvěře. Snaží se naplňovat očekávání klienta a tím se mu stát spolehlivým dlouhodobým partnerem. Dbá na vzdělávání svých zaměstnanců studiem, kterého není ušetřeno ani vrcholové vedení, sledováním aktuálních trendů či individuálním absolvováním jazykových kurzů. Občas zaměstnanci argumentují tím, že nemají čas, což je potřeba v jejich vnímání změnit.

#### ***Návrh Politiky jakosti***

Politikou jakosti (**příklad Příloha P IV**) se rozumí celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením, se kterými by měly být seznámeny všechny zainteresované strany a hlavně její zaměstnanci. Politika stručně, ale výstižně vysvětlí, jak je společnost kvalitě oddána, co pro dělá, co pro ni ještě chce

udělat a vysvětlí, jak se úsilí společnosti týká plnění potřeb zákazníka. Politika jakosti má být součástí celkové politiky organizace a poskytuje rámec pro stanovení cílů jakosti. Politika by měla být stále aktuální a dlouhodobá (3-5 let).

Nejprve je nutné definovat společnost PRAM, zkušenosti, princip zlepšování, specializaci v oboru, kterou se vyznačuje a definovat rizika, které z toho společnosti plynou, ale rovněž přínosy, které specializace skýtá, např. v docílení nejvyšší úrovně poskytovaných služeb pro užší okruh zákazníků. Zvolit správné krédo které bude společnost následovat. Definovat zásady správného zavedení, vedení, udržování a trvalého zlepšování QMS. Všichni zaměstnanci si musí být vědomi, co je nezbytné pro spokojenost klienta a v konečném důsledku výhod, které jim z toho plynou.

**Na základě těchto skutečností by vedením společnosti mohla být formulována politika jakosti, pomocí které chce:**

1. Maximálně pečovat o spokojenost klienta.
2. Používat moderní technologie, poznatky a zkušenosti pro co možná nejlepší zkvalitnění služeb.
3. Zvyšovat odbornou úroveň a motivaci všech pracovníků.
4. Vytvářet dobré vztahy s obchodními partnery.
5. Zavázat se veškeré činnosti provádět podle platných právních předpisů a jiných oprávněných požadavků a v souladu s etickými principy.

***Tato politika je závazná pro všechny spolupracovníky. Vedení společnosti se zavazuje k naplňování této politiky jako součásti filosofie společnosti PRAM směřující k neustálému zlepšování QMS.***

Pro zajištění vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti systému jakosti by tento systém byl pravidelně, ve stanovených intervalech, přezkoumáván vedením společnosti. Pravidla pro přezkoumávání se stanoví směrnici *Hodnocení stavu systému řízení jakosti*.

Vstupy pro přezkoumání se vymezí následujícími dokumenty:

- zpětná vazba od klienta,
- stav preventivních opatření a opatření k nápravě,
- následná opatření z předchozích přezkoumávání vedením,
- doporučení pro zlepšování,
- zprávy z pravidelné kontroly systému vedení (alespoň jednou za rok)
- informace z podnikatelského prostředí,
- strategie a stanovené cíle a jejich plnění.

### 6.2.3 Plánování cílů jakosti a QMS

Deklarace politiky jakosti musí být převedena do konkrétních hodnot parametrů produktů i procesů, které hodlá organizace dosáhnout ke stanovenému termínu v budoucnosti, a aby vrcholové vedení mělo možnost přezkoumávat, jak je politika jakosti realizována. Cíle jakosti mohou reflektovat i ekonomické cíle (např. zvýšení podílu na trhu), zavádění nových služeb apod. Také cíle jakosti musí být se zaměstnanci komunikovány a oficiálně podepsány ředitelem. Aby byly cíle a úkoly dobře pochopeny, měly by následovat princip **SMART**. Podle toho by měly být cíle: *specific* (konkrétní), *measurable* (měřitelné), *attainable* (dosažitelné), *relevant* (týkající se zájmů organizace), *timed* (načasované).

Pro každý cíl budou stanoveny nutné zdroje (tj. s čím?) a také metody a postupy (tj. jakým způsobem?).

### 6.2.4 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Všichni zaměstnanci musí mít oficiálně stanoveno, za co nesou přímou odpovědnost a v jakém rozsahu pravomocí mohou přispívat k naplňování politiky a cílů jakosti organizace. K popisu přidělení pravomocí a odpovědností využijeme *Organizační schéma*, *Popis pracovního místa*, *pracovní smlouvy a matice odpovědnosti*, *Organizační řád* (nebo *Podpisový řád* či *Pracovní řád*).

Zavedení a udržování QMS nevyžaduje od organizace žádné závažné změny týkající se její organizační struktury. Musí být však ustanoven *Představitel vedení pro jakost* (PVJ).

Vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci a fungování komunikace týkající se efektivnosti QMS, aby všichni zaměstnanci byli průběžně seznamováni s problémy i úspěchy, výsledky, záměry, zlepšovacími aktivitami při naplňování politiky a cílů jakosti atd. Musí být zajištěno odesílání i přijímání informací efektivním způsobem například stížnosti, návrhy, odshora i dolů, beze strachu z postihu. Musí být vybudována vzájemná důvěra. Komunikace musí být jasná a srozumitelná pro obě strany.

Dobrá komunikace v organizaci přispívá díky včasné identifikaci příležitostí k rozvoji podnikání, ke zlepšování, umožňuje porovnávat dosaženou úroveň jak vlastních pracovníků tak vůči jiným organizacím. Nejúčinnější forma komunikace je přímá komunikace, naopak nejméně efektivní (třebaže moderní) a ve společnosti PRAM jedna z nejužívanějších a to i interně, se ukazuje komunikace prostřednictvím elektronické pošty. Vedení si musí být vědomo toho, že efektivní komunikace je rovněž jednou z důležitých forem motivace zaměstnanců ke zlepšování.

### ***Současný stav***

V případě PRAM máme k dispozici omezený počet lidí, na které pravomoci a odpovědnosti rozdělíme. Funkce mnohdy bývají kumulované. Ačkoli organizační uspořádání ve společnosti PRAM není složité, nejsou ani příliš jasné všechny odpovědnosti a pravomoci, často dochází k operativnímu delegování pravomocí. V případě nutnosti jsou ve firmě určeny dvojčlenné týmy schopné zastoupit pracovníka, který z určitého důvodu nemůže vykonávat svěřenou práci.

Co se týče komunikace, nastává ve společnosti někdy problém, kdy o klíčových záležitostech společnosti nevědí všichni zaměstnanci.

### ***Návrh a doporučení***

Měly by být jasněji definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti (návrh *Organizačního schéma* viz. 5.3) a jednoduše a srozumitelně určena odpovědnost a pravomoci. Každý musí mít zcela jasno v tom, kde jejich pravomoci a zodpovědnosti začínají a kde končí a některé hlavně, kdy končí, a musí to vědět i u ostatních pracovníků. Vedení musí mít důkaz o tom,

že s nimi byli zaměstnanci prokazatelně seznámeni (podpis zaměstnance je takovým důkazem).

Všechny aspekty podnikových služeb vypovídají o kvalitě: *reklama, způsob telefonování, dochvilnost, rychlost, vyřizování reklamací, vzhled prostředí kanceláře, osob a jejich chování, verbální i neverbální znaky*, např. *oblečení, firemní automobily, firemní kultura, vítání návštěv* atd. – to vše je komunikace. To je nutné akceptovat, vytvořit řád, ale nejen vytvořit, ale zavést a trvale dohlížet na jeho dodržování. V současné době je moderní a vysoce účelné vybudovat tzv. *Corporate Identity*, čili určitou firemní kulturu, která je známkou *image*. Vedení by se mělo zamyslet nad problematikou komunikace, protože její vyřešení zcela jistě posílí a zefektivní stávající systém řízení.

Hodně využívaným komunikačním kanálem jsou e-maily. Ač má společnost založené některé složky na sdíleném e-mailu (akce, aktuality, kalendář), nejsou stoprocentně využívány a opravdu aktualizovány, jak by měly být. Zde je potřeba opravdu změnit postoje všech, nejen zaměstnanců, manažeři musí jít ve všem příkladem a musí si zajistit dostatečný respekt.

V případě zásadního či opakovaného porušení zásad vnitřních norem, které musí být nejprve vytvořeny a dokumentovány, by měl být vytvořen i jasný systém sankcí za nedodržování. Zaměstnanci si musí být absolutně vědomi, kdy se tak může stát. Tyto sankce by měli být v případě nutnosti opravdu provedeny, jako represivní nástroj i pro ostatní, samozřejmě odpovídající míře závažnosti důsledků.

Norma vyžaduje dva pracovníky, v případě PRAM nejlépe jednoho z manažerů a jednoho se zaměstnanců (funkce PVJ), kteří by měli být ustanoveni k zajištění řádné funkčnosti QMS, flexibilnímu zasahování do systému a přezkoumávání účinnosti - provádění interního auditu. Pracovníci by měly absolvovat nutný *výcvik manažera jakosti*. (Výcvik nabízí řada specializovaných poradenských firem).

## 6.3 Management zdrojů (PRVEK 6)

### 6.3.1 Poskytování zdrojů

Pojmem „zdroje“ se rozumí veškeré hmotné a nehmotné prvky. Norma požaduje po vrcholovém vedení, aby zabezpečilo dostupnost zdrojů a stanovuje také konkrétní požadavky na *lidské zdroje*, *infrastrukturu* – budovy, pozemky, stroje, dopravní prostředky, software, pomůcky atd., *pracovní prostředí* a *finanční zdroje*. Je vyžadováno jejich plánování pro všechny procesy. Manažeři plánování vyhodnotí a zdroje zabezpečí tzn. uvolní adekvátní finance. Zdroje by měly být pravidelně přezkoumány.

### 6.3.2 Lidské zdroje, odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Největším bohatstvím a nejdůležitějším zdrojem pro každou společnost jsou motivovaní, schopní a loajální lidé. Zaměstnanci si musí být vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů.

#### *Současný stav*

Většina zaměstnanců společnosti má vzdělání či předešlé zkušenosti v oblasti médií a marketingu, což je typické pro PR. Přestože se společnost specializuje na IT, telekomunikace a média, žádný ze zaměstnanců nemá v této oblasti vzdělání. V současné době si někteří ze zaměstnanců doplňují vzdělání v komerčních komunikacích a specializaci na PR na soukromé škole *Mezinárodních a veřejných vztahů v Praze*.

Postup při náboru nového zaměstnance není přímo dokumentován, ale probíhá formou zaslání *Curriculum Vitae* (dále jen CV) přímo jednatelům, protože ve společnosti neexistuje personální oddělení. Ti CV posoudí a navrhnou individuální pohovor, na kterém zváží odbornost a kvalifikaci pracovníka. Potencionální zaměstnanec by měl mít spíše vysokoškolské vzdělání, praxi v oboru marketingu či médiích, měl by být komunikativní a mít výbornou znalost angličtiny, či jiného světového jazyka.



### *Návrh a doporučení*

Všichni zaměstnanci společnosti PRAM by se průběžně měli účastnit nejrůznějších odborných školení, které by měly být systematicky sledovány a plánovány. Nejen číst odborná média (*Marketing&Media, Trend Marketing apod.*) a odbornou literaturu, a když, tak se je snažit alespoň číst pravidelně. Co se týká zácviku nových zaměstnanců, společnost by si měla uvědomit, že je vždy nutný a měl by ho provádět pracovník, který již působí na onom postu déle a má tak zkušenosti.

Vhodné řešení pro určení způsobilosti je vypracování *popisů funkčních míst*, ve kterých se stanoví i potřebná způsobilost pro provádění daných činností. Je to tedy souhrn všech požadavků na vzdělání, výcvik, praxi a jiné znalosti pro danou pracovní pozici.

Pro každou pozici budou vypracovány tzv. *Kvalifikační požadavky a Odborný výcvik*, které budou obsahovat veškeré požadavky na vzdělání, jazykové a odborné znalosti, požadovanou délku praxe, organizační souvztažnost, oprávnění, vybavení, zodpovědnost a v neposlední řadě i popis pracovní činnosti a řádného výcviku. Vypracuje je vedení. Zaměstnanci s tím budou seznámeni.

Podobně je vhodné vypracovat *Osobní karty* zaměstnanců. Osobní karta by měla obsahovat osobní údaje, přehled absolvovaného vzdělání, výčet zaměstnání, absolvované kurzy a školení, jazykové a počítačové znalosti. Je nutné, aby zaměstnanec všechny tyto údaje schválil a autorizoval svým podpisem. Forma podrobného CV je vhodná, musí však být neustále aktualizována.

Následuje vytvoření *osobní složky* každému zaměstnanci, která bude obsahovat osobní kartu, kvalifikační požadavky, uzavřenou pracovní smlouvu, osvědčení o absolvovaných školeních a jiné osobní dokumenty. Osobní karty obsahují důvěrné informace a proto je důležité dbát na jejich zabezpečení.

Na základě údajů v osobních kartách pak snadno zjistíme porovnáním kvalifikačních požadavků stanovených pro příslušnou pozici, zda je třeba pracovníka aktuálně proškolit.

Z hlediska normy by mělo být školení a výcvik plánován, na základě *Osobních plánů rozvoje*, *Firemního plánu vzdělávání* a *Plánu nábory pracovníků*, jelikož je třeba pro tyto účely uvolňovat finanční prostředky, je tedy potřeba s tímto počítat a zahrnout tuto skutečnost do *Finančního plánu*.

**Plán výcviku pracovníků bude vedením společnosti stanoven na každý rok a měl by obsahovat:**

- plánovaný termín školení,
- skutečný termín školení,
- záznam resp. získané osvědčení (certifikát, výsledky atestací, školská vysvědčení atd.),
- hodnocení školení.

*Hodnocení efektivnosti výcviku* provedou manažeři. Stanoví kritéria hodnocení. Způsoby hodnocení mohou být různé např. dotazování, komunikace, sledování využití nových znalostí v praxi atd. Vše bude součástí osobní složky zaměstnance. Veškeré požadavky na pracovníky musí být vztaženy i na pracovníky externí.

Dále by měl být ve společnosti zaveden systém odměn, jehož přesné znění by bylo zakotveno ve směrnici *Provizní řád*. O vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech by mohl být udržován záznam *Plán výcviku pracovníků*.

### **6.3.3 Infrastruktura**

Organizace musí určit, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt tzn. pracovní prostory, technické vybavení a bezpečné a ergonomické pracovní prostředí.

### ***Současný stav***

S vykonávanou obchodní činností PRAM nejsou spojeny žádné náročné požadavky týkající se vybavenosti. Společnost v současné době vlastní tři služební automobily, zařízení jako hardware a software je legální. Kanceláře jsou pronajaté, vybavené běžnou kancelářskou technikou, počítači, tiskárnami, kopírkou a scannerem. Je zde i kuchyňka s nadstandardním vybavením. Předmětem pravidelné údržby jsou v PRAM kopírka, automobily a počítačová síť. Kvalitu poskytované služby zásadně ovlivňuje údržba sítě, na které je maximum údajů o klientech a jejich poškození by mělo závažné následky. Data se sice zálohují, problém je, že v zálohování není řád a nekontroluje se, každý zaměstnanec má soubory o svých klientech u sebe a každý je zodpovědný za zálohování individuálně.

### ***Návrh a doporučení***

V případě sledování zdrojů se může PRAM spokojit s formulací jednoduchých zásad. Tyto požadavky by byly vedeny ve *Schváleném seznamu*.

Plánování infrastruktury by mělo být součástí *Plánu investic*. Pro realizaci produktu se ve společnosti PRAM využívá zejména PC, telefon, software a další kancelářská technika, navrhuji tedy směrnici *Plán a realizace preventivní údržby*. Pozornost musí být také věnována i udržování a validaci legálně používaného software od dodavatelů splňujících hodnotící kritéria, blíže 6.4.4.

Plánování technického zázemí je by mohlo být vedeno ve směrnici *Plánování technických prostředků a zařízení*. V neposlední řadě bude též potřeba vyřešit problematiku nestandardních situací a reakcí na ně, v této souvislosti navrhuji vytvoření směrnice *Havarijní plány* (například při vypnutí proudu, výpadku sítě, zkolabování výpočetní techniky – počítač, tiskárna atd.)

### **6.3.4 Pracovní prostředí**

Je nutné zajistit zaměstnancům (infrastruktúře) takové pracovní podmínky, které jim umožní práci řádně vykonávat. Pracovní prostředí však musí být vhodné pro poskytování služby i z hlediska ochrany zdraví, a to ze zákona (fyzikální faktory jako

teplota, prach, výměna vzduchu, osvětlení, hluk, vibrace, dále hygiena, alkohol a jiné omamné látky, ergonomie, bezpečnost, jednotvárnost, pitná voda atd.).

### ***Současný stav***

Jelikož podstata činností při poskytování služeb pracovníky PRAM je z převážné většiny kancelářskou prací, není nutné se touto tematikou příliš zabírat. Teplota je regulována klimatizací, prostředí je klidné a úklid je rovněž zajištěn. Spíše bych v tomto požadavku spatřoval prostor a příležitost pro zvýšení motivace zaměstnanců: v některých situacích může důležitost etických a sociálních faktorů (slušné jednání, zájem o názor zaměstnance, nepoužívání hrubých slov, kouření na nekuřáckých pracovištích) převážit a hlavně se to často odráží i v komunikaci s klientem. Občas se nedodrží hygiena, ale to je jedním z atributů lidství a všichni zaměstnanci by se nad tím měli opravdu zamyslet a změnit své jednání. Není dokonale vyřešen problém skladování. Společnost uchovává předměty od klientů, které jsou k dispozici novinářům pro testování, z něhož je žádaným výstupem článek, recenze srovnání produktů atd., a jsou doslova uskladněny po celém prostoru firmy. Dále uchovává propagační předměty společnosti ASTRA, které již zabírají celou jednu místnost, jejíž kapacita se stává nedostatečnou. Není vhodně řešen ani prostor pro občasnou brigádnickou výpomoc s telemarketingem, která vyžaduje vlastní stůl, telefon a PC, řešení je zatím velmi sporadické.

### ***Návrh a doporučení***

Firemní kultura, by měla být popsána a striktně dodržována, *nařízení vlády č. 178/2001 Sb.* v oblasti hygienických předpisů, správné laboratorní praxe, předpisů a norem bezpečnosti práce, používání ochranných pomůcek apod. by měly být ve společnosti dostupné a zaměstnanci s nimi opravdu seznámeni. Seznámení se stvrdí podpisem. *Příručka jakosti* (základní dokument o QMS v organizaci), resp. v tomto případě další vhodné dokumenty musí stanovovat odpovědnosti a pravomoci za řízení těchto požadavků a případné nároky na zdroje musí být řešeny v odpovídajících plánech.

## 6.4 Realizace produktu (PRVEK 7)

### 6.4.1 Plánování realizace produktu

Cílem plánování je, aby všechny procesy od marketingového průzkumu, až po servis, probíhaly v plánovaných a řízených podmínkách *Plánu kvality*. Obsahem Plánu kvality by měly být vymezené požadavky na službu tzn. zdroje, postupy, případně dokumenty k zabezpečení realizace služby, včetně činností kontrolních a validačních, záznamy pro poskytnutí důkazu, že realizační činnosti a produkt splňují požadavky QMS.

#### *Současný stav*

Povaha poskytovaných služeb PRAM je specifická a je vytvářena u klientů rozdílně. Avšak všechny nabídky se odvíjejí od základních služeb organizace. Společnost disponuje stejnou databází novinářů, kteří jsou rozděleni podle periodik – *zájmová a lifestyle, internetová, odborná a technická, počítačová, ekonomická, celonárodní deníky, regionální* atd., každý klient má k sobě přiřazeny relevantní média. Články a TZ musí podléhat určitým pravidlům, důležitý je i postup rozeslání a následný postup po rozeslání. Tiskové konference (dále jen TK) mají také svou šablonu. Eventy jsou rozdílné, záleží na kreativitě, kombinaci prvků, nápadů a v neposlední řadě rozpočtu klienta, ze kterého se musí vycházet, rovněž je důležitá otázka kapacity daného místa a datumu akce, v mnoha případech nejsme jediní zákazníci. Odlišnost se projevuje v charakteru a průběhu. Společnost nemá vypracovanou standardní nabídku, i když by to v mnoha případech bylo reálné, aniž by to mohlo ovlivnit kvalitu a individuální přání by se zrealizovala kombinací prvků, tak bude vždy zaručena určitá míra jedinečnosti.

Představy klientů většinou nebývají ucelené, proto je tu agentura, která nabídne možnost jak službu zrealizovat, klient ji buď schválí či upřesní požadavky. Důležité je nalézt kompromis ve věcech co je možné nabídnout a co je žádáno. Je nutné poznat klienta a ujasnit si jeho cíle ve vztahu k PR.

PR se děje mnohdy velmi operativně a při náhlém jednání, např. novinářů v podobě článku na téma blízké klientovi, reakci konkurence, krizové situaci, se vyžaduje velmi rychlá protireakce v podobě nabídnutí materiálů médiím k dané záležitosti, rychlému svolání TK atd., čili některé ohniska PR práce se jednoduše nedají příliš standardizovat.

To je specifikum služeb pro malý okruh stálých klientů. Pro ty přechodné je stanovena základní nabídka služeb, direkt marketing má rovněž svůj jasný postup, kreativita se uplatní až ve zpracování mailingu (elektronický či dopisní), zde poslouží grafika.

### ***Návrh a doporučení***

PRAM si musí nejprve definovat a popsat svůj obchodní proces (na brainstormingu) a popis jednotlivých činností v jeho rámci, které jdou standardizovat (např. TZ, TK atd.), formou vývojového grafu (**návrh Příloha P IX**). Vše do méně či více podrobného popisu. Dále si firma specifikuje procesy, které jsou nutné pro realizaci služeb, což souvisí se zkoumáním požadavků zákazníků, návrhem služby i procesů, poskytováním samotných služeb, metrologickým zajištěním, nákupem hmotných a informačních vstupů apod. Procesy je nutné nejen dokumentovat, ale opravdu se těmito dokumentovanými postupy řídit, posloupnost popsanych činností opravdu dodržovat v daném časovém termínu a splnění činnosti bude odpovědnou osobou zaznamenáno.

Pro zajištění a řízení podmínek pro realizaci navrhuji vytvořit směrnici *Plán kontrol*, ve které budou uvedeny plány kontrol a řízení procesů, kterými je realizována finální služba. Budou vypracovány *pracovní instrukce* v podobě směrnic, které budou k dispozici pracovníkům.

#### **6.4.2 Procesy týkající se zákazníka**

##### ***Určování požadavků týkajících se služby, přezkoumání požadavků a komunikace***

V „obchodním procesu“ musí organizace znát a rozumět požadavkům a očekáváním klienta (používá se dotazník, přezkoumání nabídky, objednávky, samotná obchodní smlouva). Je nutné i správné definování interních požadavků organizace, a také požadavky obecně platné legislativy, etické kodexy aj.

Před přijetím závazku poskytnout službu je nutné přezkoumání, zda nechybí důležité informace, lidské kapacity, zda lze splnit všechny technické požadavky a byly vůbec zaregistrovány všechny změny a upřesnění potřeb klienta a konečně, jsme schopni závazek splnit včas? Důležitá je efektivní komunikace s klientem o plánovaném a skutečném průběhu realizace služby, zjištění zpětné vazby od klienta, včetně stížností.

### *Současný stav*

PR je specifické tím, že pokud chce nějaká firma změnit svůj image vůči veřejnosti, být více v povědomí, je to běh na dlouhou trať a klienti to chápou, proto má společnost základnu stálých klientů, pro které plní služby již řadu roků. Společně se aktivity plánují i měsíc či rok dopředu.

Aktivně vyhledávají nové klienty majitelé společnosti, jedná se jak o získání dlouhodobých klientů, na základě oslovení, vstoupení do výběrového řízení, nebo o krátké jednorázové akce charakteru direkt marketingu atd. Dalším způsobem je, že si klient firmu najde sám a je mu předložena nabídka služeb dle jeho požadavků. Je to z toho důvodu, že zákazníci přicházejí sami, na základě dobrých referencí a doporučení. S každým novým, ale i současným klientem, jednatel společnosti na schůzce prodiskutuje, s jakými potřebami a požadavky klient přichází a na druhou stranu představí možnosti a schopnosti PRAM. Po vzájemné konzultaci s klientem je navrhována forma vhodné spolupráce, např. struktura celé kampaně nebo jednotlivého eventů, médií podle cílové skupiny atd. Naplávají se nabídky více variant podle rozpočtu, kapacity, kreativita je většinou na agentuře, klient to buď schválí, či zamítne. Zákazník má možnost cokoliv pozměnit, doplnit či odstranit. Tím dochází svévolně k přezkoumání jeho požadavků. Na základě toho pak začíná vlastní práce na projektu.

Pod komunikací s potencionálními klienty si můžeme představit také uvádění správných telefonních čísel, e-mailů, údajů na webové prezentaci, adres, vůbec samotnou propagaci společnosti, dále co nejrychlejší přijímání a vyřizování objednávek. U mnoha klientů má společnost přístup k důležitým obchodním informacím skrze globální intranetovou síť, což je důležitým demonstrativním prvkem důvěry a podstaty činnosti PR, obchodní vztah je s klienty stvrzen *Smlouvou o mlčenlivosti*. Komunikace s klientem je v případě PRAM jedna z nejdůležitějších činností společnosti. Další je komunikace s novináři, která je jedním ze základních umění a důležitých profesních dovedností PR pracovníka a samozřejmě komunikace s dodavateli. Jelikož klient společnosti je naprosto konkrétní a všem pracovníkům společnosti známý, nebývá v této oblasti problém.

### *Návrh a doporučení*

Parametry i postupy služby musí být jasně popsány a dokumentovány, tím se převede *know-how* společnosti do uchovatelné formy. Z jednání s klienty by měly být vytvořeny zápisy a ty evidovány a posléze archivovány.

Zjištění požadavků nemusí probíhat neustále, protože požadavků si je společnost plně vědoma. Organizace rovněž ví, zda bude potřebovat externí pomoc např. pro uspořádání eventu, zajištění reklamních předmětů atd., kdy se většina činností děje zprostředkovaně. V tomto případě by měl být vytvořena jasná a strukturovaná databáze externí výpomoci, kde, koho a jak kontaktovat, vytvořit kategorie, které budou obsahovat více kontaktů kvůli zastupitelnosti.

Mohl by být vypracován dotazník na kvalitu služeb, nejlépe hned po nějaké akci, k zjištění bezprostředních reakcí, náměty na zlepšení, nebo zaznamenat důvody odchodu klientů i těch krátkodobých. Veškeré požadavky by měly být zaznamenány pro pozdější vyhodnocení. *Dotazník na spokojenost klientů se službami PRAM* je v **příloze P VII**, blíže 6.5.1.

Společnost si musí být vědoma i legislativních požadavků, dodržování *etického kodexu* např. *Asociace Public Relations Agentur (APRA)*, *kodexu novinářů*. V pojetí co je a co není úplatek, či forma ovlivňování by obecně neměl být problém, i když realita v rámci konkurenčního boje a businessu je trochu odlišná. Kodexy se nacházejí na internetových stránkách *APRA*, obdobný kodex má vypracována i *PR klub* či *Komora Public Relations (KoPR)*, ve všech případech se jedná o více či méně formální sdružení. *APRA* představuje nejsilnější profesní sdružení PR a jako takové komplikuje přes vlastní podmínky vstupu činnost jiným agenturám. Mnohdy velké společnosti vypíší tendr (výběrové řízení) na PR agenturu a kriteriální podmínkou vstupu do výběrového řízení je právě členství v *APRA*, což vedlo k vytvoření dalších sdružení jako určité formy konkurence. Kodex novinářů je k dispozici na stránkách *syndikátu novinářů*.

Společnost by se mohla rovněž lépe věnovat komunikaci prostřednictvím svých webových stránek, které postrádají aktuálnost.



### 6.4.3 Návrh a vývoj

#### *Plánování návrhu a vývoje, vstupy a výstupy, přezkoumání, ověřování, validace, změny*

Organizace musí plánovat a řídit návrh a vývoj služby – určit etapy návrhu a vývoje, přezkoumání, ověřování (zda služba splňuje dokumentovaný postup) a validaci (zjistit, zda bude služba skutečně účelná) a určit odpovědnosti a pravomoci. Výstup z plánování musí splňovat aktuální požadavky.

#### *Současný stav*

Návrhem a vývojem můžeme v případě PRAM definovat vytvoření kampaně, eventu, každý je rozdílný. Zpracování nabídky eventu má charakter nestandardizované a neopakované činnosti, blíže 6.4.1. Nabídka zprostředkování článků, TZ, či inzerce jsou stejné, nepodléhají inovacím, v mnoha případech se jen změní novinářské kontakty v databázi s ohledem na cílovou skupinu, na které jsou materiály posílány.

Změny v případě PRAM nastávají (a jsou současně promptně řešeny) z 90 % již ve fázi přezkoumání návrhu a vývoje.

#### *Návrh a doporučení*

Pokud je charakter vývoje jednoduchý, může mít plán podobu „*průvodky*“. U složitější úkolů mohou jednotlivé části předbíhat jiné a plán bude muset mít charakter síťového grafu. Výstupem bude vždy nějaký dokument, z něhož se doplňováním záznamů o výsledcích etap stane velmi důležitý záznam. Záznamy z jednotlivých etap vývoje by měly obsahovat relevantní informace, co bylo komu předáno, sděleno, jak to bylo přezkoumáno a jaké jsou navazující aktivity a úkoly. *Plán návrhu* má rovněž popsat, jak mají výstupy vypadat. Pod pojmem „*návrh a vývoj produktu*“ musíme chápat veškeré aktivity, které předcházejí poskytnutí konkrétní služby.

#### 6.4.4 Nakupování

##### *Proces nakupování, informace, ověřování*

Pro zajištění kvalitní služby je nutné si vybírat pouze způsobilé dodavatele. Společnosti stanoví vhodná kritéria pro hodnocení a opakované hodnocení. Mezi otázky, které bychom si na tomto místě měli klást patří: *Jak jsou dodavatelé spolehliví? Mají dostatečné zdroje? Je pro nás čas dodání přijatelný? Máme už s nimi zkušenosti (popř. jaké)? Mají dobrou reputaci?*

Cena je sice důležitá a někdy i nejdůležitější v hodnocení dodavatelů. Nikdy by však neměla kvalita utrpět jen díky tomu, že nekvalitní dodavatel nabídl nejnižší cenu.

Je nutné určit informace pro nakupování popisující produkt, musíme vědět, co chceme, včetně požadavků na schvalování produktu, postupů, procesů, zařízení a požadavků na kvalifikaci zaměstnanců. S kritérii musí být dodavatelé včas seznámeni.

Organizace musí stanovovat a uplatňovat kontrolní nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění toho, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nakupování. K dispozici by při ní měly být tyto dokumenty: *specifikace nakupovaného, objednávka a dodací list.*

##### *Současný stav*

PRAM využívá nejčastěji tyto typy dodavatele: *fotograf, grafik, tiskárna, inzertní oddělení* různých vydavatelství, *kurýrní a zásilkovou službu a překladatele*, se kterými pracuje pravidelně a s mnohými na smluvním základě. Dále při eventech jsou to různé hotely, prostory, dodavatelé zábavních atrakcí atd.

V této části bych se rád , alespoň okrajově, zmínil o novinářích. Jejich činnost je business jako každý jiný, s tím rozdílem, že zbožím jsou *informace*. My musíme novináři „prodat“ kvalitní informaci, to znamená informaci, která je hodna zveřejnění (z čehož žijí) a hlavně, je korektní. Právě tak lze „koupit“ důvěryhodnost a serióznost novináře a vybudovat *partnerství*, se kterého mají užitek oba. Novináři pak odvedou práci, která je v PR

měřitelná tzn. informace použijí a zveřejní. Novinář by samozřejmě měl zůstat naprosto nestranný a poskytovat informace veřejnosti pouze na základě objektivních faktů, být nepodplatitelný jakoukoli formou, což však není vždy pravda a o nestrannosti lze rovněž, v některých případech, více než pochybovat. Nicméně fakt je ten, že na novinářích ve velké míře závisí jakost produktu.

V současné době se hodnocením dodavatelů PRAM nezabývá, avšak určitý nedokumentovaný mechanismus (spíše na bázi intuice), s kým spolupracovat chce a s kým již (po určité neblahé zkušenosti) nikoliv, existuje.

Společnost PRAM, nakupuje, pro svou potřebu, zařízení ve formě výpočetní techniky a kancelářské potřeby, to má na starost Account Manager, na základě vyplnění objednávkového mailu, telefonu atd. podle domluvy s dodavatelem. Samotnou kapitolou je nákup pro klienta, pronájem prostorů, zařízení grafiky atd., které jsou v režii jednotlivých Key Account Executives. Jednatelé někdy sepíší s dodavatelem smlouvu, v případě, že se jedná o mnohatisícové obchody, které jsou v případě nákupu inzerce, nebo uspořádání eventu, běžné. Smlouvy jsou rovněž sjednány s kurýrními a zásilkovými službami.

### ***Návrh a doporučení***

Navrhují stanovit požadavky na nakupování. Některé produkty by měly být dány katalogovým číslem, pokud je to nutné popis doplnit – specifikovat produkt, vytvořit požadavky.

Dodavatelé musí být vybíráni a hodnoceni (**návrh Příloha P VI**) podle předem stanovených kritérií, např. jakost, spolehlivost, dodržování termínů, vzdálenost dodavatelů, image na trhu, pozitivní reference jiných odběratelů, správná laboratorní a výrobní praxe, rychlost odezvy potenciálního dodavatele na poptávky, rychlost vytvoření kalkulace, možné slevy, doplňkové služby, rozsah špatných dodávek, metody a rychlost reklamace apod. Postupy a odpovědnosti pro specifikaci požadavků na nakupované přístroje a zařízení by měly být stanoveny ve směrnici *Nakupování*. V průběhu plnění kontraktu by měl PRAM hodnotit výkonnost – okamžité schopnosti plnit požadavky smlouvy.

Společnost by si měla vytvořit síťovou složku možných dodavatelů, jak pro sebe (kancelářské potřeby), tak v případě PRAM i z hlediska realizace služeb. Například složka *akce* obsahující prostory pro konference (podle kapacity, ceny pronájmu, vybavení, cateringu). Další dodavatele akcí (sportovní akce, adrenalinové akce, zábavní akce: hudba, představení aj.). Dále složku s *externí výpomocí* grafických služeb, mailingu, překladů, psaní článků, brigádníků atd. Protože společnost by měla být studnicí nápadů v závislosti na finančních zdrojích klienta, je těchto externích zdrojů celá řada, nicméně některé činnosti i nápady se časem opakují. Tyto složky musí být pravidelně aktualizovány a bude lepší, když si to vezme na starost jeden pracovník, kterému ostatní pracovníci zjištěné skutečnosti průběžně sdělí. Odtud se budou čerpat informace pro realizaci služeb.

#### **6.4.5 Poskytování služeb**

##### ***Poskytování služeb, validace procesů, identifikace a sledovatelnost, majetek zákazníka, ochrana majetku***

Organizace musí plánovat a realizovat výrobu a poskytování služeb za řízených podmínek. Řízené podmínky podle vhodnosti zahrnují dostupnost informací, které popisují znaky produktu, dostupnost pracovních instrukcí, uplatňování monitorování a měření a uplatňování činností při uvolňování, dodávání a po dodání produktu. Požadavky normy se týkají i všech servisních činností (např. záruční servis). Do systému nápravných opatření je nezbytné pojmout i neshody ze záruky.

Při validaci se podnik musí zvýšenou měrou starat o proces, jejichž výsledky nemůže efektivně ověřit. Prokazuje zde způsobilost zdrojů – lidí, vybavení atd. Pro tyto procesy musí organizace stanovit mechanismy, je-li to vhodné, včetně stanovených kritérií pro přezkoumání a schvalování procesů.

V případě, že je požadována sledovatelnost produktu, musí organizace řídit a zaznamenat jednoznačnou identifikaci produktu (odkud pochází, co obsahuje). Čím podrobnější informace a důkladnější záznamy budeme mít, tím lépe se pak vyhledává „viník“ neshodného produktu.

Organizace dále musí identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat majetek zákazníka poskytnutý k použití nebo k začlenění do produktu.

Ve vztahu k produktu by organizace měla zachovávat shodu produktu v průběhu interního zpracování a dodání do zamýšleného místa určení. Podnik nesmí dopustit znehodnocení produktu.

### ***Současný stav***

Realizace produktu ve společnosti PRAM je plánována a uskutečňuje se za částečně řízených podmínek. Celý proces probíhá na základě určitých stanovených postupů, které ovšem zatím nejsou dokumentovaný a nijak standardizovány. Jelikož jsou předmětem podnikání společnosti PR služby a další marketingové služby je tedy finálním produktem služba zákazníkovi.

Validace nemá v případě PRAM opodstatnění. Jen například kdyby pracovník podal novináři telefonicky či osobně špatnou informaci. Elektronickou formou se to stát v drtivé většině případů nemůže, jelikož je novinář odkazován na informace z TZ, která je (ještě před tím, než se novinářům posílá) klientem schválena. Povinností každého pracovníka PRAM je znát informace obsažené v TZ a pokud má novinář odborný dotaz, každý ve společnosti musí umět informaci rychle vyhledat a poskytnout.

Povaha služeb společnosti PRAM a velikost podniku nevyžadují podrobné zaznamenávání. Pokud nastane nějaký problém s kvalitou poskytnuté služby, je opravdu velmi lehce zjištělné, kdo nebo co bylo příčinou pochybení.

PRAM dostává od klientů položky, které by mohly být více či méně považovány za majetek zákazníka jako např. *vzorky produktů*, určené pro redaktory, některé musí být striktně vráceny, jiné mohou posloužit například do soutěže, či nezdárka jako forma „*daru*“. Většinou se tyto vzorky evidují na listu papíru nebo elektronicky, aby byl alespoň přehled o tom, komu bylo co poskytnuto, novináři většinou termín vrácení nedodrží. Informace o zákazníkovi jsou rovněž na serveru a na počítačích pracovníků, což by mělo

být lépe zabezpečeno. Zatím se nic závažného nestalo, horší je to v případě odcizení. Veškeré informace o klientovi, které jsou poskytnuty v zadání poptávky, či tendru na PR agenturu, jsou smluvně ošetřeny a veškeré materiály dokumentové povahy musí být vráceny zpět klientovi. Klient musí agentuře důvěřovat a spolehnout se na etické jednání všech pracovníků.

### ***Návrh a doporučení***

Společnost by si měla vytvořit databázi, kde se budou zaznamenávat veškeré informace o nových a stávajících klientech. U každého klienta budou uvedeny údaje o firmě, informace v jakém stádiu zpracování se konkrétní případ nachází a požadavky na službu. Zavedení tohoto opatření zabezpečí snadnou identifikaci, sledovatelnost a přehlednost jednotlivých případů. Organizace musí zamezit zneužití osobních údajů a produktů klienta v podobě ustanovení.

Firma by měla identifikovat, označit a sepsat, vše co je na území firmy, což je rovněž garance pořádku. Vytvořit strukturovaný aktuální seznam majetku klienta (a to jak hmotného tak nehmotného), dát mu vhodnou formu a stanovit odpovědnost.

Základem řízení by měly být *operativní plány* (stačí rámcově), okamžitá rozhodnutí se nechají v kompetenci zaměstnanců. Tyto rámcové postupy využívají takových forem vyjadřování, jako jsou *vývojové diagramy*, *postupové diagramy* apod. Tyto dokumenty musí být přístupny všem.

## **6.5 Měření, analýza a zlepšování (PRVEK 8)**

Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné pro prokázání shody produktu, pro zajištění shody QMS a pro neustálé zlepšování efektivnosti. To musí zahrnovat určení aplikovatelných metod, včetně statistických metod, a rozsah jejich použití. Tak se určí zda je QMS opravdu funkční.

### **6.5.1 Monitorování a měření**

Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosáhnout plánované výsledky, a zjistit, zda byly požadavky opravdu splněny.

Při monitorování a měření je důležité nejprve zvolit správné znaky (produktu, procesu atd.), ověřit shodu s požadavky (např. produktu u zákazníka), jejich veličiny, jednotky a tolerance, které mají být podrobeny měření. Znaky, zdroje a metody měření a monitorování slouží jako důležité vstupy pro trvalé zlepšování QMS. Jiné znaky mohou sloužit zejména k operativnímu řízení přímo v rámci konkrétních činností. Monitorování a měření vyžaduje uvolnění příslušných zdrojů, včetně lidských.

**Spokojenost zákazníka** - organizace musí monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky a očekávání se kryjí s realitou. Není vyžadován dokumentovaný postup.

**Interní audit** – provádí kvalifikovaný nezávislý auditor se znalostí norem řady ISO 9000 a normy ISO 19001:2002 (pro vedení auditů). Musí existovat dokumentovaný postup umožňující na základě výsledků auditu umožnit opatření ke zlepšení. Děje se až po zavedení QMS.

**Monitorování a měření procesů** - hlavním úkolem procesů je produkovat kvalitní výstupy efektivně a účinně. Procesy jsou složeny z celé řady činností, vstupu a výstupu, chyby se projeví ve snížení efektivity činnosti (zvýšení spotřeby zdrojů, opoždění výstupů, snížení kvality výstupů). Můžeme se setkat s chybami všech zdrojů, vše se podepíše na úrovni poskytované služby. Je nutné znát zákonitosti a o chybách musíme mít přehled.

**Monitorování a měření produktu** - požadavky na produkt musí být splněny. Pokud vznikne neshodný produkt, je důležité, aby byl co nejrychleji odhalen a nedostal se k zákazníkovi.

#### ***Současný stav měření spokojenosti***

V případě PRAM se stížnosti klientů vypořádají okamžitě, pokud není klient spokojen, řeší se to operativně telefonickou či osobní domluvou s příslušným Key Account Managerem či samotným jednatelem, a dochází k promptní nápravě. Klientovi se v krajním případě může poskytnou sleva či se nahradí špatně odvedená práce jinou např. ve formě nové TZ, domluvení rozhovoru, napsání článku apod. Odměna práce agentury má různou formu,

buď je vyjádřena na základě tzv. „*fee*“, (poplatku), v případě PRAM vyjádřeného v hodinové sazbě práce pro klienta, či má společnost na některé služby standardní ceník. Společnost PRAM se zabývá zjišťováním spokojenosti klientů jen velmi nepravidelně, místo přímého dotazu čeká na hodnocení od samotného klienta. Od svého založení spolupracuje s některými z nich téměř nepřetržitě, někteří klienti po skončení kampaně již dále služeb PRAM nevyužívají, u těch nezjišťovala společnost cíleně spokojenost nikdy. Příčiny odchodu těchto klientů vedení PRAM nezná a připravuje se tak o cenné informace.

### ***Návrh a doporučení měření spokojenosti***

Měřit spokojenost zákazníků můžeme například formou elektronického či písemného dotazníku, v lepším případě a daleko cennějším, je zvolit formu řízené osobní diskuze s jednotlivými klienty a pokládat kvalitativní otázky. Nelze totiž využít data z velkého vzorku zákazníků jednoduše proto, že společnost jich má opravdu málo, stálých klientů má jen dvanáct. Společnost by si měla definovat znaky spokojenosti, způsob získávání a zpracování informací. Znaky můžeme jednoduše zařadit do tří, kvalitativně rozdílných kategorií. Jedná se o službu *nutnou*, *očekávanou* a tzv. „*bonbonky*“. Bonbonky jsou vyjádřením přidané hodnoty, kterou ovšem nemusí klient vždy zjistit. Pokud je nezjistí, nic se nestane, pokud je zjistí, je nadmíru spokojen. Očekávání je pro něj samozřejmostí a nutnost musí být splněna vždy.

Spokojenost by společnost měla měřit i u zaměstnanců. Otázky budou zaměřené na vnímání řízení ve společnosti, komunikaci, návrhy, pracovní prostředí, motivaci a odměňování. Spokojenost můžeme dále měřit u dodavatelů a novinářů. U novinářů může PRAM zjistit např. spokojenost se zaslou TZ, její kvalitou, rychlým zasláním dodatečných informací, v případě projevení zájmu ze strany novináře atd. Problém s novináři je, jestli budou vůbec ochotni otázky zodpovědět, zda si pamatují na TZ, jestli si jméno agentury spojují s danou společností, kterou agentura zastupuje. Ze zkušenosti by takové měření vyžadovalo trpělivost a neustálé připomínání. E-mailové schránky novinářů jsou denně zaplněny desítkami TZ a než se novináři jednotlivými maily „*prokoušou*“, vytrídí je takovým stylem, že si většinou nepamatují, kdo zprávu zaslal, pokud ovšem není zpráva opravdu vynímečná a hodna novinářovi „*investigativnosti*“. Protože ale s agenturou PRAM přichází řada novinářů již dlouhou dobu do kontaktu, můžeme předpokládat, že si agenturu pamatují. V případě zjišťování spokojenosti zaměstnanců je



vhodné zachovat anonymitu respondentů, i když obávám se, že ve společnosti o tak malém počtu zaměstnanců, to bude nemožné.

V rámci průzkumu spokojenosti klientů jsem vypracoval pro agenturu dotazník (**Příloha P VII**), který je sestaven na základě metody **ECSI** (European Customer Satisfaction Index), tedy *evropského indexu spokojenosti zákazníka*, sledujícího celkem sedm znaků, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka:

- Image (otázka č. 4)
- Očekávání (otázka č. 5)
- Vnímání kvality (otázka č. 6)
- Vnímání hodnoty (otázka č. 7)
- Spokojenost zákazníka (otázky č. 9 +10)
- Stížnosti zákazníka (otázka č. 11)
- Loajalitu zákazníka (otázka č. 12)

Pro jemnější posouzení jednotlivých znaků jsem zvolil **numerickou škálu 1-10**.

*Tab. 1. Numerická škála zjištění spokojenosti zákazníků*

|                  |   |   |   |   |                |   |   |   |    |
|------------------|---|---|---|---|----------------|---|---|---|----|
| Velmi nespokojen |   |   |   |   | Velmi spokojen |   |   |   |    |
| 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 | 8 | 9 | 10 |

Zdroj: vlastní

Z důvodu striktní ochrany klienta a zásady mlčenlivosti mi nebylo dovoleno uvedené skutečnosti publikovat. Nicméně i navzdory tomu může vrcholové vedení společnosti, z výsledků průzkumu spokojenosti svých klientů, vyvodit příslušné závěry a učinit opatření vedoucí ke zlepšení služeb. Pokud bude postup zjišťování spokojenosti dokumentován a standardizován a pokud pak na tomto standardizovaném základě bude prováděn průzkum ustavičně, společnost získá garanci zjištění trendu spokojenosti klientů v dlouhodobém horizontu.

### ***Návrh a doporučení monitorování a měření procesů***

Nejprve musí organizace dané procesy definovat, dokumentovat a určit odpovědnost a pravomoci za následné měření. (např. mít přístup k potřebným záznamům apod.). Posléze naplánovat výsledky a stanovit vhodné ukazatele výkonnosti (využitím časové, nákladové a jiné metriky), které umožní přijímání operativních rozhodnutí.

Před pouhým monitorováním (tj. sledováním) by měly být preferovány postupy měření výkonnosti procesů.

### ***Současný stav monitorování a měření produktu***

Důležitou součástí PR práce je rovněž monitoring. Nejedná se však primárně o monitorování, které vyžaduje organizace, nýbrž je to jedna ze služeb poskytovaná přímo klientům. Co se monitoruje, jsou média, kde se sledují výstupy za daný čas, týkající se klienta, dále se zjišťují tištěné náklady periodik, jejich čtenosti a v případě TV a rádia jejich sledovanost a posluchovost. Dále se monitoruje počet oslovených novinářů, počet novinářů zúčastněných na TK atd. Tento monitoring se v případě tisku provádí na základě vhodně zvolených klíčových slov a časových parametrů, které se zadají do monitorovacího programu, v případě PRAM se jedná o zakoupený Newton, který monitoruje vybraná periodika, či na tematických internetových stránkách a v neposlední řadě ze samotných fyzických periodik. Mediální výstupy jsou nejčastější a nejsnadnější formou jak získat informace o úspěšnosti činnosti a kvalitě služeb. Tyto výstupy se posléze ve vhodné formě zasílají klientům, kteří tak mají měřitelný přehled o úspěšnosti a kvalitě služeb. Díky kvalitnímu monitoringu rovněž může společnost zjistit aktivity konkurence a rychle reagovat na její kroky. Získané údaje se na žádost klienta dále analyzují, viz. 6.5.3.

### ***Návrh a doporučení***

Měření a monitorování služeb plní především funkci preventivní. Mimo monitorování výstupů a úspěšnosti akcí je možné měřit i nepřímou, skrz pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců, kteří ve velké míře ovlivňují prostřednictvím své odborné způsobilosti kvalitu poskytnuté služby, potažmo i spokojenost klienta.

S ohledem na charakter služeb stanovíme znaky, které budou podle příslušných kontrolních metod ověřovány. Nebo skrz sebehodnocení organizace, při kterém se zjistí slabé a silné stránky všech činností organizace a realizace zlepšování a nakonec na základě dosahovaných ekonomických i mimoekonomických výsledků. Slabé stránky znamenají výzvu ke zlepšování.

### **6.5.2 Řízení neshodného produktu**

Produkt, který není ve shodě s požadavky na produkt, musí být identifikován a řízen. Vyřízení neshody produktu se může realizovat přijetím opatření k odstranění neshody, schválením používání, uvolnění nebo přijetí neshodného produktu nebo přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšleného použití.

#### ***Současný stav***

Neshodná produkce se ve společnosti PRAM prakticky nevyskytuje a pokud ano, je řešena individuálně. Neshoda v činnostech PRAM většinou projeví až nespokojeností klienta. PR práce společnosti je značně omezena a ovlivněna třetími osobami, a klientovi proto nelze zaručit stoprocentní výsledek. Produkt je charakteristický kolísavostí a variabilitou. Podle zkušeností však společnost ví, kdy může mít úspěch. Umí posoudit, kdy materiál, který se má vypustit, je kvalitní a novináře by mohl zajímat. Rovněž ví, kdy je vhodné uspořádat TK, která není vždy přímo určena pro mediální výstup, v některých případech se jedná spíše o seznámení a připomenutí společnosti klienta. Tehdy je vhodnější uspořádat tzv. „*snídani s novináři*“, která je méně formální. To vše je nutné v rámci strategie sdělit klientovi, na kterém záleží, zda akce proběhne, či ne. Pokud se však i přes všechny pozitivní znaky akce nezdaří, což je možné, nelze to již zpětně napravit.

#### ***Návrh a doporučení***

Neshodným produktem je takový produkt, který není v souladu s požadavky (jakákoliv odchylka od specifikací na produkt je považována za neshodu). Tyto neshody musí být zaznamenány (včetně jejich popisu) a vedení se musí zabývat způsobem jejich řešení. Pro řízení neshodných produktů musí mít organizace dokumentovaný postup.

V problematice reklamací, i když k nim zpravidla nedochází, díky neustálému upřesňování požadavků a časté komunikaci s klientem, navrhuji vytvořit směrnici *Reklamační řád*,

ve které by měl být přesně popsán postup pro vyřízení reklamace. Měl by určovat zejména *odpovědnou osobu*, zpravidla se jedná o osobu, která zabezpečovala službu, dle charakteru reklamace *vyjádření stanoviska k oprávněnosti reklamace, velikost a forma náhrady a odpovědnosti, termín*, do kterého je třeba danou reklamaci vyřídit. Součástí reklamačního řádu by mělo též být provedení analýzy, následné vyhodnocení poznatků a zavedení nápravných a preventivních opatření.

### 6.5.3 Analýza údajů

Aby se prokázala vhodnost a efektivnost QMS a vyhodnotilo se, kde lze uskutečňovat neustálé zlepšování efektivnosti QMS, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat údaje získané jako výsledky z měření a monitorování a jiných odpovídajících zdrojů. Analýza údajů musí poskytnout informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření a dodavatelů. Tato analýza je velice přínosný nástroj, jelikož napomáhá k určování základních příčin současných i potencionálních problémů a tím i následně k usměrňování rozhodnutí o opatřeních k nápravě a prevenci. Výsledky analýzy může organizace využít pro určování různých trendů, spokojenosti zákazníka, příspěví dodavatele, konkurenceschopnosti atd. Může je však využít i ke své prezentaci. Účinným nástrojem jsou pro tyto analýzy *statistické metody*.

#### *Současný stav*

Jelikož PRAM zatím nemonitoruje přímo ve smyslu, který normy vyžadují, nemá tak ani žádné korektní údaje, kterých by společnost mohla pro analýzy využít. Nicméně na základě monitoringu výstupů své činnosti tzn. počtu objevení v tisku, lze rovněž provést hodnotovou analýzu, které se firma rovněž více či méně věnuje v rámci služeb klientovi. Ve svém vlastním zájmu by analýzu měla provádět hlouběji. Analýza se provádí za určité období, nejméně čtvrt roku ze stanovených tiskových zdrojů, kde se zkoumá četnost výstupů. Zkoumá se samotný zdroj výstupu, jejich počet, zda jsou zdroje celorepublikové či regionální, zda se jedná o deník, týdeník, měsíčník. Zdrojem jsou noviny, časopis, rádio, televize nebo internet. Zjistíme i autory, kteří o klientovi napsaly a rovněž povahu zprávy, jestli byla *pozitivní, negativní* či *neutrální*. Zjistíme, kde jsme byly úspěšnější, v jakém kraji, došlo-li k nárůstu či poklesu, zda si vedeme celkově dobře a kde jsou slabá místa. Vše uvedené lze snadno zjistit i o konkurenci, což ovšem společnost PRAM nedělá. Nakonec se vše zpracuje klientovi do vhodné grafické formy pro přehlednost a prezentaci.

### ***Návrh a doporučení***

Efektivní, pravidelná a účinná analýza údajů by měla být vykonávána hlavně v obchodním procesu. Měly by být shromažďovány údaje a analyzovány a se vším by měly být následně seznámeni všichni zaměstnanci na poradě. Analyzovat se tedy může například údaje z kvalitativního měření spokojenosti klientů, využití znalostí získaných ze školení, počet uzavřených obchodů, ověřování shody služby, hodnocení výkonnosti dodavatelů, měření výkonnosti procesů atd. Vhodnými statistickými nástroji pro určení trendů jsou – *Paterova analýza, histogramy, regulační diagramy, stratifikace, průběhové diagramy*.

Výsledky analýzy by měly být primárně určeny k využití jako informační vstupy pro proces přezkoumání managementu.

#### **6.5.4 Zlepšování**

##### ***Neustálé zlepšování, opatření k nápravě a prevence***

Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost QMS a to využíváním politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání managementu.

Vedení malé firmy si musí být vědomo nutnosti nikdy nekončícího a dynamického rozvoje. V současné neustále se měnící době, není možné ustrnout na jednom bodě. V oblasti poskytování služeb je vzrůstající trend intenzivní, ale i konkurenčních společností neustále přibývá a společnost je nucena neustále obnovovat, inovovat a zlepšovat jak nabízené služby, tak činnost celé organizace.

Na všechny neshody odhalené interními audity, řízením neshodného produktu, měřením spokojenosti klientů, které jsou obvykle vyjádřeny jejich stížnostmi a připomínkami, musí být adekvátně reagováno. Organizace musí mít dokumentovaný postup, jak reagovat na neshody, které už nastaly (*nápravnými opatřeními*) i na to, jak potenciálním neshodám zabránit (*preventivní opatření*). Všechny opatření musí být přiměřené důsledkům potenciálních problémů a jsou součástí celkového procesu zlepšování společnosti.

### *Současný stav*

Společnost PRAM se sice neustále snaží o poskytování spolehlivých služeb, avšak jejím velkým problémem je právě strategické plánování. Společnost nemá jasnou představu sama o sobě, natož o svých konkurentech a jejich činnosti.

Neshoda je v PRAM řešena v závislosti na její povaze okamžitou nápravou, či oboustranně výhodnou domluvou s klientem.

V závislosti na povaze problému jsou preventivní opatření PRAM také přijímána. Chyby ve službách však nemají fatální důsledky na bezpečnost spotřebitele ani klienta.

### *Návrh a doporučení*

Bylo by efektivní, veškeré nápady a návrhy evidovat, bez ohledu na to, zda jsou, či nejsou v současné době realizovatelné. Všimát by si měla především jakým směrem se ubírá věda a technika v oboru, co nového si přejí zákazníci a jak se chová konkurence.

Neustálé porovnávání s nejlepšími v oblasti nám pomáhá uvědomit si, kde stojí agentura, kde by chtěla stát, poukazuje na přednosti ale především i na nedostatky, které je třeba odstranit. K tomu pomáhají marketingové činnosti a také celá řada manažerských technik (Benchmarking, metoda QFD atd.).

## 7 SHRUTÍ POZNATKŮ PROVEDENÉ ANALÝZY

I když se v praxi mnohdy zdá, že cílovou hodnotou normy ISO 9001 je pouze drahá finální certifikace QMS, ze které těží řada poradenských firem, není tomu tak. Norma je souborem doporučení při jejichž zavedení pochopení a respektování celým podnikem je možné neustále zlepšovat fungování podniku a obstát tak v tvrdé konkurenci ostatních podniků. To by mělo být tím největším přínosem pro firmu. Organizace si může vymyslet svůj vlastní systém kvality přesně podle jejich potřeb a zajistit tak vysokou úroveň služeb. Manažeři mohou vést společnost dle požadavků kvality i bez drahé certifikace a jak pevně doufám, tato práce k tomu přispěje.

Cílem mé práce bylo analyzovat, do jaké míry je v současné době společnost PRAM schopna vyhovět požadavkům normy ISO 9001 dle jednotlivých prvků normy a navrhnout více či méně podrobná doporučení, která byly následně uvedeny rovnou u každého z prvků. Cílem tedy bylo analyzovat společnost jako celek. Bakalářská práce mi svým rozsahem nedovoluje se jednotlivým prvkům věnovat více do hloubky.

Práce mě samotnému pomohla zjistit, co vyžaduje norma po společnosti, pochopit pojem kvalita v širších souvislostech, kdy nelze hodnotit jen kvalitu finálního produktu, kterou vnímám osobně jako zákazník, ale kvalitu jako vyjádření celkového řízení společnosti a procesů uvnitř organizace.

Společnost PRAM může stavět na své dobré pověsti, jak u klientů, tak u novinářů. Společnost se snaží poskytnout klientovi kvalitní služby včas a spolehlivě. Důležitá je pro ni absolutní důvěra, která je v PR nutná k vybudování dlouhodobé spolupráce. Společnost pracuje s osobními informacemi svých klientů a musí se zavázat, že nebude pracovat pro konkurenční firmy formou *Smlouvy o mlčenlivosti*. Neslibuje klientům, co nemůže splnit, k čemu nemá vlastní zdroje použije zprostředkovatele. Ke každému klientovi přistupuje zcela individuálně, dobrá komunikace je prevencí k vyhnutí se stížnosti či sporu s klientem, chápe přání svých klientů a pokud se i přesto nějaká stížnost vyskytne je promptně řešena. Aniž by se společnost zavázala k etickému kodexu PR, či kodexu syndikátu novinářů, všechny body se snaží splňovat alespoň do takové míry,

jaká je v oboru přípustná. Silnou stránkou je tedy i její etické chování vůči všem zainteresovaným stranám. Dobré vztahy PRAM buduje i se svými dodavateli.

Co se týče jednotlivých prvků normy ISO 9001, společnost by musela zavést mnoho nových opatření, aby splnila kritéria normy a učinila tak postupně kroky, vedoucí ke zlepšení celkové kvality řízení. Jen ve zkratce bych uvedl, že začít by musela od základu – definovat a popsat procesy v organizaci, činnosti vedoucí k realizaci služby a vůbec pojem kvalita ve vztahu k jejich specifickému druhu služeb, detailněji rozebrat své silné a slabé stránky a následně je zjistit i u nejbližší konkurence. Zavést řízenou dokumentaci a záznamy, sepsat politiku vystihující postoje společnosti k jakosti, strategii, cíle, řízenou dokumentaci a záznamy. Zavést striktnější zálohování a archivaci dokumentů, dat obsahujících citlivé informace klientů, či výsledky soustavné práce jednotlivých Account Executives. Důvodem pro zavedení pořádku může být i rozrůstání společnosti, které se zatím neprojevuje přijmutím nových pracovníků, i když to je v současnosti více než třeba, ale růstem ekonomických ukazatelů (**Příloha P XII**). Potřeba větší přehlednosti, standardizace a řádu v rutinních činnostech je klíčová. Dále by měly být ve společnosti striktněji vymezeny pravomoci a zodpovědnosti pracovníků, dohlížet a dbát na jejich osobní růst, aktivně se účastnit školení, sbírat a analyzovat data počínaje průzkumem spokojenosti klientů, zaměstnanců i dalších zainteresovaných osob a provádět další vhodné analýzy vztahující se k procesům celé organizace a jednotlivých služeb. Výsledky těchto analýz by měly vyústit k návrhům patřičných opatření jejich zavedení a ustavičné kontroly. Společnost by měla více sledovat trendy v oboru a zjištěné novinky referovat ostatním ve společnosti. Jednou z dalších oblastí, které QMS podpoří, je i stávající špatná interní komunikace. Vyřešením této problematiky se jistě zefektivní celková komunikace a předejde se vzájemně špatnému porozumění.

Tento výčet přiblížil jen některé z mála změn, které by měla společnost provést co nejdříve, bez ohledu nato, zda uvažuje, či neuvažuje o zavedení QMS nebo jiného systému zlepšení kvality řízení, ku prospěchu sobě samé a zefektivnění svého podnikání a posílení své konkurenceschopnosti na stávajícím trhu.



## 8 ZÁVĚR

Nezpochybnitelným faktem při řízení jakékoliv společnosti je, že jen kvalitní služba podmíněná požadavkům klienta je hlavním faktorem dlouhodobé prosperity společnosti.

Kvalita není izolovaný objekt, ale je výsledkem manažerské činnosti. Zákazníci se rychle dokáží přizpůsobit nové kvalitě a nejsou ochotni přijmout jakékoliv ústupky, či tolerovat chyby.

Zavedení normy ISO 9001, identifikace a popis procesů včetně příslušných odpovědností a pravomocí, vytvoření jednotné dokumentace a záznamů, významnou měrou přispěje ke zvýšení efektivnosti v celé společnosti.

Na druhou stranu si je však nutné uvědomit, že zavedení normy nemůže podnik spasit, protože norma je jen nástrojem, počátkem neustálého zlepšování. Ve své podstatě je příliš obecná, aby byla zajištěna základní podmínka možnosti zavést normu v jakékoli společnosti, a každá společnost si musí definovat vlastní znaky kvality, kterými se jeho podnikání vyznačuje. Zajistit kvalitu může jen management.

Motivy pro zavedení QMS by neměly vycházet z nedobrovolného splnění podmínek certifikace, jak je tomu v dnešní době u malých podniků opravdu zvykem. Řídit společnost dle norem QMS má být stále konkurenční výhodou jako tomu bylo na počátku 90. let, ne konkurenční nutností, jak je dnes norma v mnoha případech chápána. Mnohdy nutí podniky k zavedení norem tlaky z vnějšího prostředí. Mnoho zákazníků i dodavatelů preferuje společnosti s certifikátem, který je základní vstupní podmínkou pro výběrové řízení, vlastnění certifikace se stává samozřejmostí a z pohledu manažerů jen další administrativní překážkou na cestě k získání zakázky. To je ale špatný přístup, který má negativní vliv na ekonomiku.

QMS je dobrým nástrojem řízení, ale vždy záleží na schopnostech manažera. Normy jsou jen obecnými doporučeními. Nejlépe se potenciál norem uplatňuje v dynamicky se

rozdávajících firmách, kde dochází ke zvyšování kapacity, zdrojů a složitosti řízení. Kde dříve byl pořádek, přehled, a manažer zvládal více funkcí najednou, nastává chaos. Začíná přetíženost, neefektivnost, komplikace a výstupem jsou špatné služby. Podle teorie životního cyklu firmy nastává první zásadní krize organizování – tzv. krize vedení. Její nevládnutí zapříčiní zastavení zásadního růstu a rozvoje společnosti, což je dnes problém mnoha českých podniků.

Norma ISO 9001 může být vhodným nástrojem pro překonání této krize vedení. Zavedením QMS se v organizaci nastaví řád, formalizuje se manažerské rozhodování, zavádí se standardizace. Správně vytvořený QMS posiluje autonomii pracovníků. Pracovníci vědí, jak mají ve standardních situacích postupovat a nezatěžují manažery zbytečností. Díky systémovému řešení problémů prostřednictvím uplatňování opatření k nápravě a preventivních opatření, se lépe daří organizaci vypořádat s problémy a manažeři získají čas na strategické řízení, zlepšování a zvyšování hospodárnosti. Změny se dějí na základě zjištěných faktů z měření a monitorování - po překonání krize vedení se řízení stává profesionální.

Některá kritéria normy, ať jsou vnímána malými firmami negativně, mohou mít praktický a nezanedbatelný přínos. Takovým kritériem je důraz na dokumentaci a zaznamenávání, které se může zdát jako zbytečné zvýšení byrokracie a nesmyslného papírování v činnostech, kde někdy stačí mít informace uloženy pouze v paměti. U rostoucích firem je vedená agenda prostředí pro předání kompetencí a získání času. V určité velikosti se podnik bez plánování a reportingu efektivně řídit nelze.

QMS musí být vždy nastaven s ohledem na potřeby organizace.

## **9 RESUMÉ**

An indisputable fact in managing any company is that only quality service qualified by requirements of a client is the main factor of long-term company prosperity.

Quality is not isolated object but it is the result of manager operations. Customers can quickly adapt to new quality and they are reluctant to accept concessions or tolerate faults.

Establishing the norm ISO 9001, identification and description of processes including particular responsibilities and powers, creation of united documentation and records, to a large degree contribute to raise efficiency in the whole company.

On the other hand, it is important to realize that establishing the norm cannot redeem the company, because the norm is just an instrument, the beginning of never-ending development. At the root it is too general to be basic requirement of having an option to establishing the norm in whichever company and every company must define their own signs of quality, with which the business is distinguished. Only management can guarantee the quality.

The motive for launching QMS should not go out of non-optional meeting the requirements of certification, as it is common for small firms these days. Company management, according to the norms QMS, should still be a competitive advantage as it was at the beginning of the 90's, not competitive necessity, as the norm is understood, in many cases today. Companies are often forced to establish norms due to the pressure from the outside. A lot of customers and suppliers prefer the companies with certificate, which is the basic entering condition for selective procedure, possessing the certificate is becoming a commonplace and from managers' point of view it is just another administrative obstacle on route to win a commission but it is wrong approach to that has negative influence on economy.

The QMS is a good instrument of management but it always depends on particular abilities of a manager. Norms are only general recommendations. The best way of applying the norms in dynamically developing companies where there is a raising of capacity, resources and difficulties of management. Where there were an order before, overview, and a manager managed more operations at a time, chaos comes. Overwork, inefficiency and complications set in that result in bad services. According to the theory on company life cycle the very first crisis comes with running the company, so called leadership crisis. Its fail to command cause the stop essential development of the company that is the problem of a lot of Czech companies.

The norm ISO 9001 can be a suitable instrument for overcoming this leadership crisis. Launching the QMS brings an order to the organization, formalizes the managers' decision-making and standardization starts. Properly created QMS strengthen the autonomy of workers. They know how they should act in standard situations and do not bother managers with useless things. Owing to organized problem solving by way of applying steps to redress and precautions the company is able to cope with problems easily and the managers gain more time for strategic management, improving and raising thriftiness. Changes occur on the basis of ascertained facts from judging and monitoring after overcoming the leadership crisis the management becomes professional.

Some standards of the norm, perceived negatively by small firms, can have practical and significant contribution. Such a standard is an emphasis on documentation and recording, which may seem as useless increases of bureaucracy and senseless paperwork in activities where there is enough to have information in mind. In expanding companies the agenda is a mean of handing over competencies and gaining time. In certain quantity, it is impossible to run a company effectively without planning and reporting.

The QMS has always to be set with respect to needs of an organization.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] *APRA: Informace z oboru* [online]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.apra.cz/cz/index.php?show\\_page=text&section=7](http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=text&section=7)>.
- [2] *Businessinfo: Systémy managementu kvality* [online]. [cit. 2004-06-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>.
- [3] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka. Kvalita služeb*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 138 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [4] JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vyd. Karviná : OPF, 1996. 184 s. ISBN 80-85879-34-4.
- [5] NENADÁL J., NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R. aj. *Moderní systémy řízení jakosti (Duality Management)*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [6] NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R. aj. *Moderní systémy řízení jakosti (Duality Management)*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6.
- [7] NENADÁL, J., LÉTALOVÁ, K., HERCÍK, P. aj. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace. Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/4/2005*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 140 s. ISBN 80-02-01767-6. Dostupný z WWW:  
<[http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?page=8&orderby=nazev](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?page=8&orderby=nazev)>.
- [8] Norma ČSN EN ISO 9001:2000. *Požadavky managementu jakosti: Požadavky*. 2. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002. 52 s.
- [9] PŘÍBEK, J.: *Systémy managementu jakosti. Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory jakosti, 2004. 62 s. Dostupné z WWW:  
<[http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?page=12&orderby=nazev](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?page=12&orderby=nazev)>.
- [10] SOUKALOVÁ, R.: *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací UTB, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

- [11] TRČKA, M., HNÁTEK, J., HUTYRA, M. aj. *Odpovědi na dotazy k normám ISO řady 9000 z informačního serveru Národního informačního střediska pro podporu jakosti*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2002. 52 s. ISBN 80-02-01512-6. Dostupný z WWW:  
<[http://www.npj.cz/publikace\\_list.asp?page=8&orderby=nazev](http://www.npj.cz/publikace_list.asp?page=8&orderby=nazev)>.
- [12] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [13] *Verlag Dashöfer: Způsoby měření kvality ve službách* [online]. [cit. 2006-12-06] Dostupný z WWW:  
<<http://www.techportal.cz/?highlighttext=Zp%F9soby+m%EC%F8en%ED+kvality+ve+slu%BEb%E1ch+&cid=155111>>.
- [14] *Verlag Dashöfer: Motivace a jakost – nezastupitelnost úlohy člověka v zajišťování jakosti* [online]. [cit. 2006-07-04] Dostupný z WWW:  
<<http://www.techportal.cz/?highlighttext=Motivace+a+jakost+&cid=146309>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH A ZKRATEK A POJMŮ**

|            |  |
|------------|--|
| QMS        | Systém managementu kvality; (Quality Management System)  |
| ISO        | Mezinárodní organizace pro standardizaci;<br>(International Organization for Standardization)      |
| ČNI        | Český normalizační institut  |
| ČSN EN     | Československá norma, nyní neoficiální název Český systém norem;<br>Evropská norma (tzn. převzatá) |
| NATO       | Organizace Severoatlantické smlouvy;<br>(North Atlantic Treaty Organisation)                       |
| QFD        | Jakostní rozvíjení práce; (Quality Function Deployment)  |
| PRAM       | PRAM Consulting. s. r. o.  |
| PR         | Vztahy s veřejností; (Public Relations)  |
| IT         | Informační technologie; (Information Technology)   |
| APRA       | Asociace Public Relations agentur  |
| KoPR       | Komora Public Relations  |
| ECSI       | Evropský index spokojenosti zákazníků;<br>(European Customer Satisfaction Index)                   |
| PVJ        | Představitel vedení pro jakost   |
| CV         | Životopis; (Curriculum Vitae)  |
| TZ         | Tisková zpráva   |
| TK         | Tisková konference   |
| Event      | Zvláštní zážitkový program; (Special Event)  |
| Jakost     | Synonymum je kvalita   |
| Management | Synonymum je řízení  |
| Produkt    | Rozumí se jím výrobek i služba   |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Obr.1.  | Mapa členských států ISO. ....                             | 13 |
| Obr.2.  | Struktura norem ISO 9000. ....                             | 14 |
| Obr.3.  | Model procesního přístupu podle normy ISO 9000. ....       | 18 |
| Obr.4.  | Cyklus PDCA. ....  | 19 |
| Obr.5.  | Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti. .... | 21 |
| Obr.6.  | Smyčka jakosti služeb podle normy ISO 9004. ....           | 27 |
| Obr.7.  | Zaměření analytické části. ....                            | 29 |
| Obr.8.  | Služby agentury PRAM. ....                                 | 30 |
| Obr.9.  | Seznam zahraničních partnerů. ....                         | 31 |
| Obr.10. | Loga hlavních klientů. ....                                | 32 |
| Obr.11. | Organizační struktura čnosti PRAM. ....                    | 33 |
| Obr.12. | Loga hlavní konkurence. ....                               | 33 |
| Obr.13. | Vzor hlavičky dokumentu. ....                              | 37 |



## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1. Numerická škála zjištění spokojenosti zákazníků ..... | 65 |
|---|----|

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Struktura dokumentace podle požadavků normy ISO 9001.
- P II Logo společnosti PRAM.
- P III Identifikace vstupních zdrojů a výstupů systému řízení.
- P IV Příklad politiky jakosti.
- P V Seznam a hodnocení důležitosti dokumentů v malých firmách.
- P VI Návrh hodnocení dodavatelů služeb.
- P VII Dotazník míry spokojenosti klientů.
- P VIII Základní kroky implementace normy ISO 9001.
- P IX Vývojový diagram poskytnutí jednorázové služby Direkt eMailing.
- P X Struktura normy ISO 9001.
- P XI SWOT analýza společnosti PRAM.
- P XII Obraty PRAM 2003-2006 (v desetitisících).
- P XIII Návrh dokumentů a záznamů společnosti PRAM podle normy ISO 9001.

**PŘÍLOHA P I: STRUKTURA DOKUMENTACE PODLE  
POŽADAVKŮ NORMY ISO 9001**



**PŘÍLOHA P II: LOGO SPOLEČNOSTI PRAM**



**PŘÍLOHA P III: IDENTIFIKACE VSTUPNÍCH ZDROJŮ  
A VÝSTUPŮ SYSTÉMU ŘÍZENÍ**



## PŘÍLOHA P IV: PŘÍKLAD POLITIKY JAKOSTI



### Politika jakosti

Vedení společnosti 5P Agency, spol. s r. o. vyhlásilo následující politiku jakosti:

Vrcholové vedení 5P Agency, spol. s r. o. si uplatňováním a dodržováním systému řízení jakosti klade za cíl dosáhnout a udržovat jakost produktu na takové úrovni, aby byla trvale uspokojována potřeba zákazníka a aby byla dána zákazníkovi jistota, že dodaný produkt skutečně požadované jakosti dosahuje. Zajištění tohoto cíle vyžaduje trvalé zdokonalování systému řízení jakosti zahrnujícího potřebné organizační struktury, odpovědnost a pravomoci, procesy a postupy, zdroje a prostředky.

Cílevědomé zavádění a zdokonalování systému řízení jakosti přispěje k posílení společného vědomí odpovědnosti za zajišťování jakosti. Od tohoto vědomí se pak odvíjejí pevnější ekonomické základy, upneje se a rozvíjí technologie a vytváří se vhodné klima pro týmovou práci.

Podporovat a vytvářet vhodné klima, vědomí a prostředí pro jakost je trvalým úkolem vedení 5P Agency, spol. s r. o. na všech stupních řízení.

Prohlašují, že:

- odpovědnost za jakost dodávaného produktu nesou všichni zaměstnanci společnosti v rámci jejich činnosti,
- všechny odborné útvary se v maximální míře orientují na zákazníka a jeho spokojenost. jakost je zajišťována úzkou spoluprací všech útvarů na produktu spolupracujících (integrovane zajišťování jakosti),
- zlepšování jakosti produktu a služeb je stálým procesem, který probíhá plánovitě a systematicky je stále kontrolován,
- politika jakosti společnosti je všude známá a je všem zaměstnancům srozumitelná, zprávy o dosažených výsledcích při prosazování politiky jakosti jsou pravidelně zveřejňovány a přístupny všem zaměstnancům společnosti,
- důležití dodavatelé produktů jsou do naší politiky jakosti silněji zapojeni, trvale sledujeme technický pokrok v oblasti direkt marketingu a to jak na tuzemských tak na zahraničních trzích a nejnovější poznatky a zkušenosti neprodleně aplikujeme do sortimentu služeb nabízených naší společností,
- trvale dbáme na modernizaci potřebných zařízení a technologií, uvedená politika jakosti je plně závazná pro všechny zaměstnance společnosti.

Management trvale zajišťuje, že politika jakosti:

- odpovídá záměrů společnosti,
- zahrnuje odpovědnost k plnění požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti,
- poskytuje osnovu pro ustanovení k přezkoumání cílů jakosti,
- je sdělena a pochopena v organizaci při periodických školeních zaměstnanců,
- je přezkoumávána z hlediska kontinuity vhodnosti formou pravidelných "Přezkoumání vedení" minimálně jedenkrát ročně.

Majitelé společnosti  
Management společnosti

Politika vyhlášena dne: 11. 9. 2007

## PŘÍLOHA P V: SEZNAM A HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI DOKUMENTŮ V MALÝCH FIRMÁCH



|   |              |
|---|--------------|
| Název dokumentu:<br><i>Důležitost druhů dokumentů</i> | Strana: /    |
| Číselné označení dokumentu: 0234                      | Změna:       |
|   | Výtisk č.: / |

| Kategorie                   | Druh   | Důležitost |
|-----------------------------|--|------------|
| Legislativní a právní normy | Normy s mezinárodní platností                | X          |
|                             | Normy s vnitrostátní platností               | XX         |
| Základní organizační normy  | Statut                                       | X          |
|                             | Organizační řád                              | XX         |
|                             | Jednací řád                                  | X          |
|                             | Spisovný a skartační řád                     | XX         |
|                             | Pracovní řád                                 | X          |
|                             | Kontrolní řád                                | X          |
|                             | Požární, bezpečnostní, provozní a další řády | XXX        |
|                             | Platový přepis                               | X          |
|                             | Příručka jakosti                             | XXX        |
|                             | Popisy práce                                 | XXX        |
| Řídící a informativní normy | Rozhodnutí vrcholových orgánů                | X          |
|                             | Příkazy ředitele                             | XXX        |
|                             | Pokyny                                       | X          |
|                             | Zásady                                       | X          |
| Normy pro řízení procesů    | Směrnice pro vykonávání procesů              | XXX        |
|                             | Operační manuály procesů                     | X          |
|                             | Pracovní postupy procesů                     | XXX        |
| Koncepční dokumentace       | Strategie                                    | XXX        |
|                             | Politika jakosti                             | XXX        |
|                             | Environmentální politika                     | XXX        |
| Provozní dokumentace        | Formuláře                                    | XXX        |
|                             | Zápisy z jednání                             | X          |
|                             | Formalizované dokumentace                    | X          |
|                             | Výstupy z IS                                 | XX         |
|                             | Ostatní neformalizované dokumentace          | XXX        |

Míra důležitosti jednotlivých druhů dokumentace je vyznačena:

- X** málo důležité
- XX** důležité
- XXX** velmi důležité

## PŘÍLOHA P VI: NÁVRH HODNOCENÍ DODAVATELŮ SLUŽEB



Název dokumentu:

Hodnocení dodavatelů služeb

Číselné označení dokumentu: 0146

Strana: /

Změna:

Výtisk č.: /

| Kategorie hodnocení         | Dodavatel A | Dodavatel B | Dodavatel C |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Kvalita dodávaných služeb   |             |             |             |
| Cena služeb                 |             |             |             |
| Operativnost, dodržování    |             |             |             |
| Ekologické hledisko         |             |             |             |
| <b>Celkem bylo</b>          |             |             |             |
| <b>Dodavatel je zařazen</b> |             |             |             |

Hodnocení provedli:

V Praze

dne:

Systém bodového hodnocení:

| Skupina  | Dosažený počet bodů | Celkové hodnocení dodavatele |
|----------|---------------------|------------------------------|
| <b>A</b> | 33 - 27             | Velmi dobrý                  |
| <b>B</b> | 26 - 20             | Uspokojivý                   |
| <b>C</b> | 19 - 0              | Neuspokojivý                 |

Kritéria hodnocení

| Operativnost, dodržování termínů:         |                         |      | Cena:                                |      |
|---|-------------------------|------|--------------------------------------|------|
| Termín vždy dodržen                       | operativnost výborná    | 10 b | Pořád příznivá při současné nabídce  | 10 b |
| Termín vždy dodržen                       | operativnost uspokojivá | 7 b  | Více jak ze 75% výhodná              | 7 b  |
| Občasné nedodržení termínů                | operativnost malá       | 4 b  | Kolem 50% výhodná                    | 4 b  |
| Časté nedodržení termínů                  | operativnost malá       | 0 b  | Méně než 50% výhodná                 | 0 b  |
| Kvalita služeb vycházející ze zkušenosti: |                         |      | Ekologické hledisko:                 |      |
| Výborná                                   | bez závad               | 10 b | Minimální dopad na životní prostředí | 3 b  |
| Dobrá                                     | občas drobné vady       | 7 b  | Velký dopad na životní prostředí     | 0 b  |
| Uspokojivá                                | občas se vyskytují vady | 4 b  |                                      |      |
| Neuspokojivá                              | často se vyskytují vady | 0 b  |                                      |      |

# PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK MÍRY SPOKOJENOSTI KLIENTŮ



Název dokumentu:  
Dotazník spokojenosti klientů  
Číselné označení dokumentu: 0042

Strana: /  
Změna:  
Výtisk č.: /

Vážený kliente,

předem Vám děkuji za pečlivé vyplnění dotazníku, který poslouží k posouzení vaší spokojenosti se službami společnosti PRAM Consulting s. r. o. a bude nedílnou součástí mé bakalářské práce. Data zůstanou v anonymitě.

Postup vyplnění: Pokud je žádána odpověď, prosím, pečlivě vyplňte Váš názor  
V případě výběru z více možností použijte  a vyplňte příhodnou buňku

V případě číselné škály vyplňte barevně Vámi zvolenou buňku   
(stupnice – 1: velmi nesouhlasím, nejhorší, velmi nespokojen – 10: velmi souhlasím, nejlepší, velmi spokojen)

Pavel Kašpar

1. V jakém oboru podniká Vaše společnost?

Odpověď:

2. Kolik má Vaše společnost zaměstnanců? (vámi zvolené pole libovolně zbarvěte)

méně než 10 10 až 50 50 až 250 více než 250

3. Jak dlouho spolupracujete s agenturou PRAM Consulting s. r. o. ?

Odpověď:

4. Plně důvěřujeme společnosti PRAM Consulting s. r. o.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Celkově jsou služby společnosti kvalitní.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Cena odpovídá kvalitě.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Společnost poskytuje kvalitní služby podle našich očekávání.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. V čem spatřujete hlavní nedostatky s poskytovanými službami, máte osobně nějaké návrhy na zlepšení?

Odpověď:

9. Mezi naší společností a PRAM Consulting s. r. o. probíhá dobrá komunikace.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Jsme spokojeni s jednáním pracovníků.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Jsme spokojeni s řešením našich stížností.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

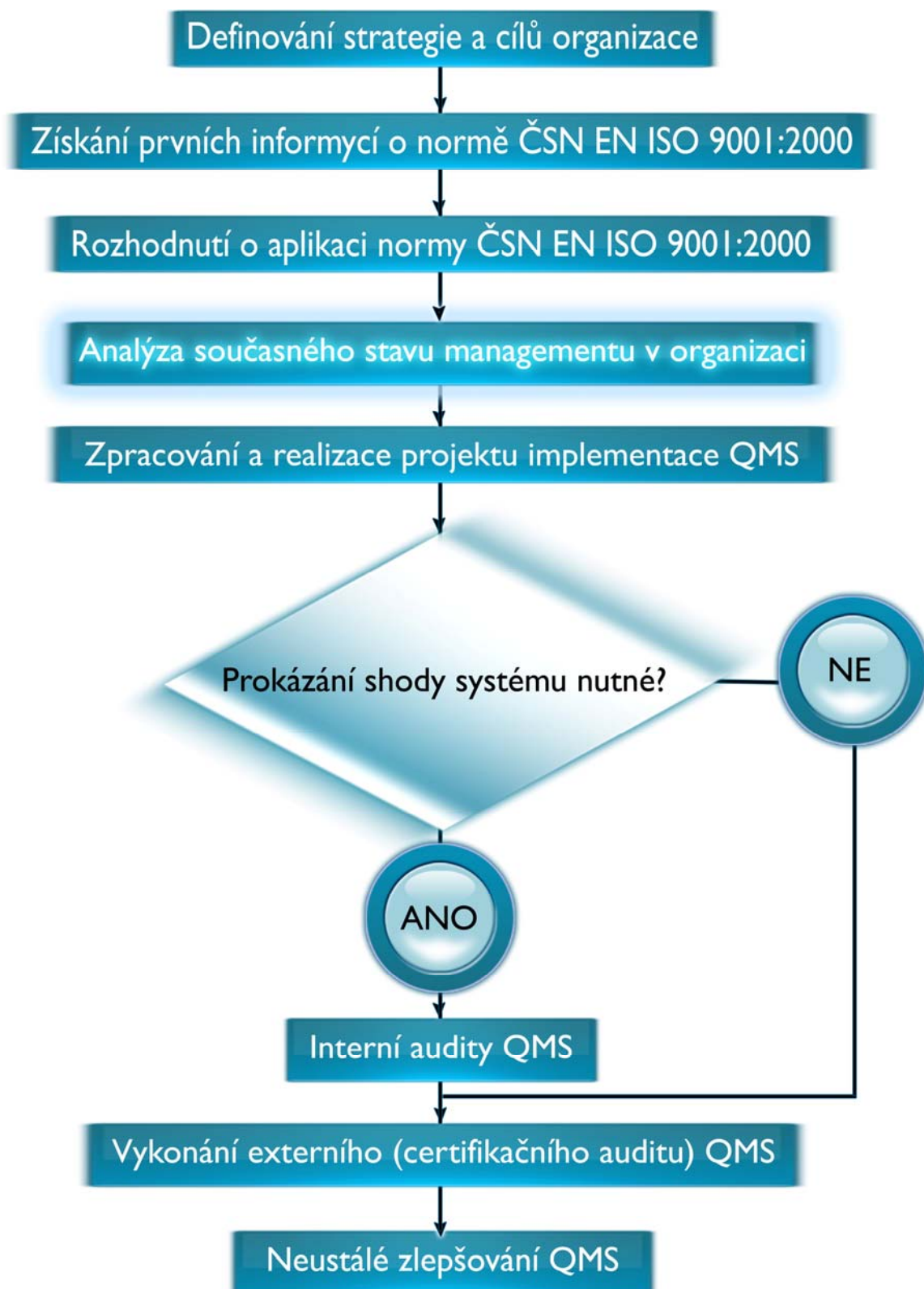
12. Při opětovném výběru agentury bychom se rozhodli stejně.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. V čem cítíte přínos společnosti PRAM Consulting s. r. o. pro Vaši společnost za celou dobu spolupráce?

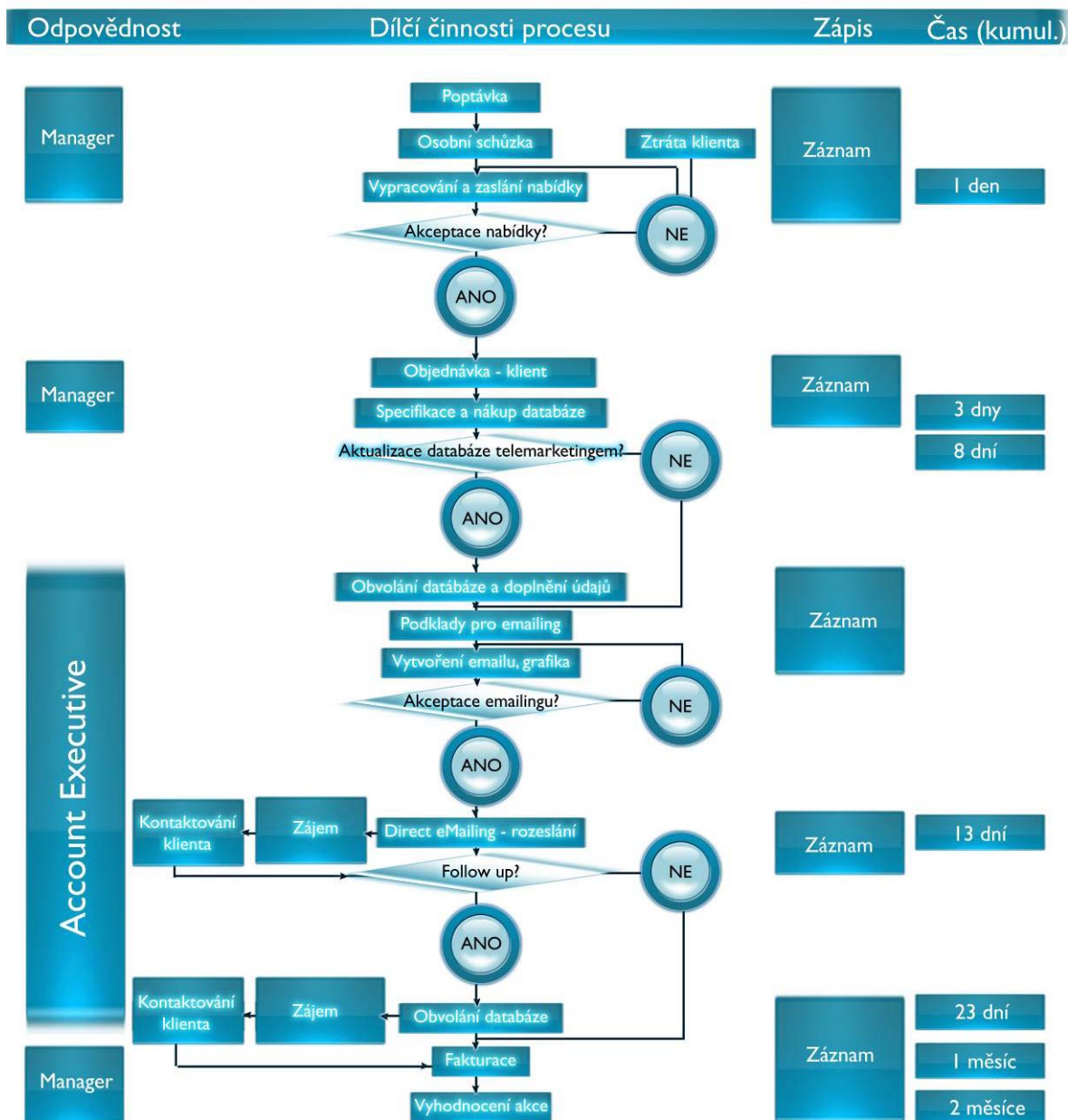
Odpověď:

**PŘÍLOHA P VIII: ZÁKLADNÍ KROKY IMPLEMENTACE NORMY  
ISO 9001**

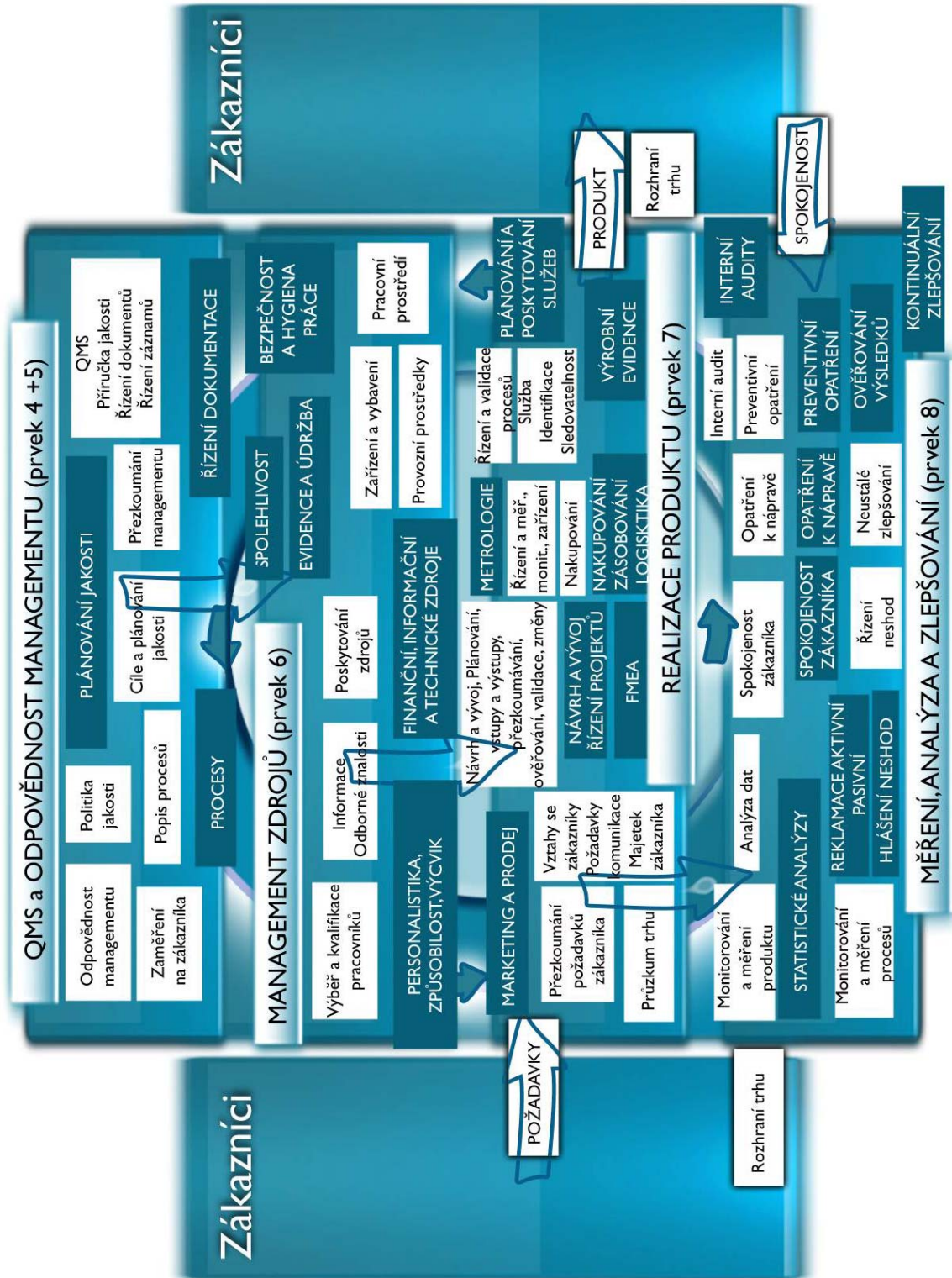




## PŘÍLOHA P IX: VÝVOJOVÝ DIAGRAM POSKYTNUTÍ JEDNORÁZOVÉ SLUŽBY DIREKT EMAILING



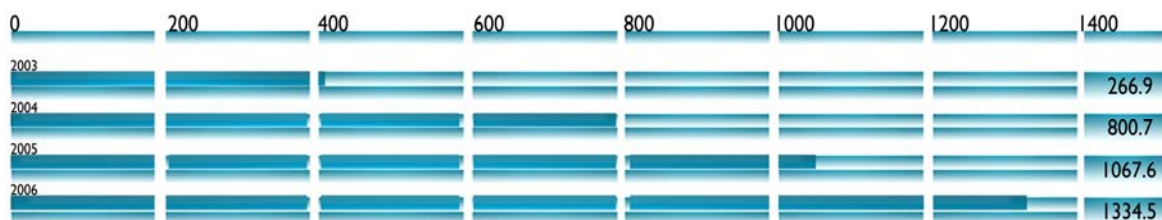
# PŘÍLOHA P X: STRUKTURA NORMY ISO 9001



## PŘÍLOHA P XI: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PRAM

| STRENGTH (SILNÉ STRÁNKY)   | WEAKNESS (SLABÉ STRÁNKY)   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Osobní kvality (spolehlivost, loajálnost, diskrétnost, kreativita, flexibilita)</li> <li>● Individuální přístup</li> <li>● Spokojenost stálých klientů</li> <li>● Cenová dostupnost</li> <li>● Proaktivní nápady, inovátorský přístup</li> <li>● Růst firmy</li> <li>● Mladý kolektiv</li> <li>● Vybudovány dobré kontakty na novináře</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Malá firma, není široce známá</li> <li>● Specializace (znesnadňuje získání klientů z jiného odvětví)</li> <li>● Interní komunikace</li> <li>● Chybějí některé teoretické znalosti, zkušenosti</li> <li>● Přetíženost prací, akutní potřeba nových zaměstnanců</li> <li>● Nedostatečné povědomí o odvětvovém konkurenčním prostředí</li> </ul> |
| OPPORTUNITIES (PŘÍLEŽITOSTI)   | THREATS (HROZBY)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Získání menších společností, které si nemohou dovolit zaplatit velké PR agentury</li> <li>● Dobrá a neustále se rozvíjející spolupráce s médii</li> <li>● Rostoucí poptávka po PR - je velmi účinné, pozitivněji přijímáno mezi cílovými skupinami než klasická reklama</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Silné konkurenční prostředí</li> <li>● Bariéry v odvětví, které způsobuje APRA, PRAM není členem a nedostane se tak k velkým zakázkám</li> <li>● Závislost na klíčových klientech</li> </ul>  |

## PŘÍLOHA P XII: Obraty PRAM 2003-2006 (V DESETITISÍCÍCH)



(pozn. jednotky v desetitisících)

**PŘÍLOHA P XIII: NÁVRH DOKUMENTŮ A ZÁZNAMŮ  
SPOLEČNOSTI PRAM PODLE NORMY ISO 9001**



Název dokumentu:  
*Návrh dokumentů a záznamů*  
Číselné označení dokumentu: 0021

Strana: 1  
Změna:  
Výtisk č.: 1

| Dokumentované postupy dle požadavků normy<br>ČSN EN ISO 9001:2000 | Dokumentované postupy společnosti<br>PRAM Consulting s. r. o. |
|---|---|
| Řízení dokumentů (4.2.3)  | Řízení dokumentace  |
| Řízení záznamů (4.2.4)  | Řízení záznamů  |
| Interní audit (8.2.2)   | Interní audity  |
| Řízení neshodného produktu (8.3)                                  | Poskytování služeb  |
| Opatření k nápravě (8.5.2)  | Opatření k nápravě  |
| Preventivní opatření (8.5.3)                                      | Preventivní opatření  |
|   | Organizační řád   |
|   | Projektové řízení   |
|   | Odborný výcvik  |
|   | Provizní řád  |
|   | Plánování technických prostředků a zařízení                   |
|   | Havarijní plány   |
|   | Řízení technické dokumentace                                  |
|   | Plán kontrol  |
|   | Plán a realizace preventivní údržby                           |
|   | Reklamační řád  |
|   | Hodnocení stavu systému řízení jakosti                        |
|   | Nakupování  |
|   | Ochrana majetku zákazníka                                     |
|   | Ochrana produktu  |
|   | Monitorování a měření produktu                                |

| Záznamy dle požadavků normy<br>ČSN EN ISO 9001:2000   | Záznamy společnosti PRAM Consulting s. r. o.     |
|---|--|
| Přezkoumání vedením (5.6.1)                           | Hodnocení stavu systému řízení kvality           |
| Vzdělání, výcvik dovedností a zkušeností (6.2.2)      | Osobní karta                                     |
|   | Kvalifikační požadavky                           |
|   | Záznam výcviku pracovníků                        |
| Plánování a realizace produktu (7.1)                  | Záznam o splnění požadavků produktu a procesu    |
| Přezkoumání požadavků týkajících se produktu (7.2.2)  | Záznam o výsledcích přezkoumání                  |
| Proces nakupování (7.4.1)                             | Záznam o výsledcích hodnocení dodavatelů         |
| Validace procesů výroby s poskytováním služeb (7.5.2) | Záznam o validaci procesů                        |
| Identifikace a sledovatelnost (7.5.3)                 | Záznam o identifikaci produktu                   |
| Majetek zákazníka (7.5.4)                             | Protokol o ztrátě či poškození majetku zákazníka |
| Záznamy o interním auditu (8.2.2)                     | Protokol z auditu                                |
| Provedení nápravných opatření (8.5.2)                 | Záznam o nápravném opatření                      |
| Provedení preventivních opatření (8.5.3)              | Záznam o preventivním opatření                   |