

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra lesnická a dřevařská



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

**Identifikace a vyhodnocení stavu systému řízení kvality ve
vybraných podnicích**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Martina Fusková

Vedoucí práce: doc. Ing. Roman Dudík, Ph.D.

2023

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Fusková

Lesní inženýrství

Název práce

Identifikace a vyhodnocení stavu systému řízení kvality ve vybraných podnicích

Název anglicky

Identification and Evaluation of the State of the Quality Management System in the Selected Enterprises

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikace a vyhodnocení současného stavu systému řízení kvality v podniku Serafin Campestrini s.r.o. a ve vybraném lesním podniku. Na základě zjištění současného stavu je hodnoceno, zda systém řízení kvality vykazuje neshody. Dílčím cílem diplomové práce je formulovat doporučení ve vztahu k managementu kvality a vyhotovit matici rizik, která dominantně podnik ovlivňují.

Metodika

Teoretická část práce je sepsána metodou rešerše odborných tuzemských a zahraničních monografií a článků. Literární rešerše je zaměřena na teoretické poznatky týkající se vybraných aspektů systému řízení kvality zejména v dřevozpracujícím průmyslu. Praktická část je orientována na zjištění současného stavu systému řízení kvality v podniku Serafin Campestrini s.r.o. prostřednictvím pozorování a využití checklistů, identifikaci rizik, vyhotovení matice rizik, která podnik významně ovlivňují a doporučení ve vztahu k managementu rizik.

Práci napište v souladu s formálními požadavky uvedenými v platných doporučených pravidlech pro zpracování bakalářských a diplomových prací na FLD ČZU v Praze.

Harmonogram:

srpen–prosinec 2022 – vyhotovení literární rešerše

listopad 2022–leden 2023 – získání a zpracování dat

únor–březen 2023 – identifikace rizik

duben 2023 – zhodnocení výsledků a diskuze DP

Doporučený rozsah práce

50-60 normostran textu

Klíčová slova

management kvality; plánování kvality; procesní řízení; normy ISO; zlepšování výkonnosti

Doporučené zdroje informací

- FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.
GOETSCH, D.L. – DAVIS, S. *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-0-13-379185-3.
HNÁTEK, J. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016. Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
KIRAN, D.R. *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. Elsevier Books, 2016. ISBN 012811035X.
NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality : co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
VEBER, J. *Management : základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – FLD

Vedoucí práce

doc. Ing. Roman Dudík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 12. 12. 2022

doc. Ing. Roman Dudík, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 1. 2023

prof. Ing. Róbert Marušák, PhD.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci na téma: "Identifikace a vyhodnocení stavu systému řízení kvality ve vybraných podnicích" vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila, a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Říčkách v Orlických horách dne 13.1.2023

Martina Fusková

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Romanovi Dudíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Daně Kadavé z ekonomického oddělení společnosti Serafin Campestrini s.r.o. a Bc. Yvette Procházkové, majitelce Lesní společnosti KUBAL s.r.o. za dodání potřebných materiálů a možnost osobních konzultací. A také bych ráda poděkovala rodičům, sestře s rodinou, synovi a příteli za trpělivost a podporu, kterou po celou dobu studia se mnou měli. V neposlední řadě děkuji svým kolegyním ze školy, bez kterých bych se nedostala nikdy tak daleko.

Identifikace a vyhodnocení stavu systému řízení kvality ve vybraných podnicích

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Identifikace a vyhodnocení stavu systému řízení kvality ve vybraných podnicích“ pomocí pozorování, využití checklistů, identifikací a klasifikací rizik zhodnocuje současný stav systému řízení kvality ve společnosti Serafin Campestrini s.r.o. (dřevozpracující průmysl) a Lesní společnosti KUBAL s.r.o. (lesní podnik) a navzájem je porovnává.

Pro splnění cíle vyplývajícího ze zadání diplomové práce si autorka práce stanovila dílčí cíl, kde formuluje manažerská doporučení týkající se námětů pro zlepšení řízení kvality v produkci jednotlivých společností.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části práce jsou popsány základní teoretické poznatky týkající se vybraných aspektů systému řízení kvality ve společnostech, a to se zaměřením na dřevozpracující průmysl.

Praktická část je orientována na porovnání současného stavu systému řízení kvality ve firmě Serafin Campestrini s.r.o. a společnosti Lesní společnost KUBAL s.r.o. Základní metodou popisu a porovnání současného stavu je pozorování a využití checklistů, identifikace a klasifikace rizik, které podnik významně ovlivňují.

System řízení kvality ve společnosti Serafin Campestrini s.r.o. se dá považovat za průměrný, ve srovnání s Lesní společností KUBAL s.r.o. dokonce jako nadprůměrný. Ve dřevozpracujícím průmyslu je vidět zlepšující se tendence. V lesních podnicích je kladen větší důraz na rychlost zpracování (zalesňování, těžba, prodej..) než na kvalitu.

Management si je vědom slabých stránek a pracují na zlepšení.

Klíčová slova: management kvality, plánování kvality, procesní řízení, normy ISO, zlepšování výkonosti.

Identification and Evaluation of the State of the Quality Management System in the Selected Enterprises

Abstract

The diploma thesis on the topic "Identification and evaluation of the state of the quality management system in selected companies" evaluates the current state of the quality management system at Serafin Campestrini s.r.o. using observation, the use of checklists, identification and classification of risks. (woodworking industry) and Lesní společnost KUBAL s.r.o. (forest enterprise) and compares them with each other.

In order to fulfill the goal resulting from the assignment of the diploma thesis, the author of the thesis has set a sub-goal where she formulates managerial recommendations regarding topics for improving quality management in the production of individual companies.

In the theoretical part of the thesis, basic theoretical knowledge is described regarding selected aspects of the quality management system in companies, with a focus on the woodworking industry.

The practical part is focused on comparing the current state of the quality management system at Serafin Campestrini s.r.o. and the company Lesní společnost KUBAL s.r.o. The basic method of describing and comparing the current state is observation and the use of checklists, identification and classification of risks that significantly affect the business.

Quality management system at Serafin Campestrini s.r.o. can be considered average, compared to Lesní společnost KUBAL s.r.o. even as above average. An improving trend can be seen in the wood processing industry. In forestry companies, more emphasis is placed on the speed of processing (afforestation, logging, sales...) than on quality.

Management is aware of the weaknesses and they are working to improve them.

Keywords: quality management, quality planning, process management, ISO standards, performance Improvement.

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíle práce	13
3	Literární řešerše.....	14
3.1	Odborné práce a články	14
3.2	Kvalita	14
3.2.1	Základní terminologie z oblasti řízení kvality	20
3.2.2	Odborná literatura na trhu	21
3.2.3	Historie řízení kvality	22
3.3	Jakost výrobku	25
3.4	Kvalita výrobního procesu.....	27
3.5	Kvalita firmy	29
3.6	Sytémy řízení kvality	30
3.7	Současnost a budoucnost řízení kvality	32
3.8	Techniky a metody řízení kvality	33
3.8.1	TQM	33
3.8.2	EFQM.....	35
3.8.3	QFD.....	37
3.8.4	Přezkoumání návrhu (Design Review)	39
3.8.5	FMEA (Failure Mode and Effect Analysis).....	39
3.9	Nástroje a techniky řízení kvality.....	39
3.10	Náklady řízení kvality	42
3.11	Normy řízení kvality.....	43
3.11.1	Sytém managementu kvality ISO 9001.....	43
3.11.2	Principy managementu kvality	44
3.12	Procesní implementace systému řízení jakosti	46
3.12.1	Řízení kvality ve výrobní firmě.....	47
3.12.2	Certifikace systému řízení kvality	52
4	Metodika vyhodnocení stavu systému řízení kvality	56
4.1	Kvalitativní průzkum	56
4.2	Kvantitativní průzkum.....	57
4.3	Obsahová analýza	58
4.4	Analýza rizik společnosti	58

4.5	Doporučení managementu společnosti.....	60
5	Výsledky a diskuse	62
5.1	Serafin Campestrini s.r.o.....	62
5.1.1	Kvalitativní výzkum.....	64
5.1.2	Kvantitativní výzkum.....	65
5.1.3	Sběr dat.....	66
5.1.4	Obsahová analýza firemních dokumentů	71
5.1.5	Analýza rizik	71
5.1.6	Analýza získaných dat a posouzení shody.....	72
5.1.7	Doporučení managementu společnosti	73
5.2	Lesní společnost KUBAL s.r.o.	74
5.2.1	Kvalitativní výzkum.....	75
5.2.2	Kvantitativní výzkum.....	76
5.2.3	Sběr dat.....	77
5.2.4	Obsahová analýza firemních dokumentů	82
5.2.5	Analýza rizik	82
5.2.6	Analýza získaných dat a posouzení shody.....	84
5.2.7	Doporučení managementu společnosti	84
5.3	Porovnání řízení kvality ve společnostech	85
5.4	Diskuze	86
6	Závěr	90
7	Seznam literatury a použitých zdrojů	92

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vybrané termíny z problematiky řízení kvality	20
Tabulka 2- Přínosy zavedení systémů managementu kvality	32
Tabulka 3- Paretův diagram příčin a následků	41
Tabulka 4- Nástroje managementu řízení jakosti podle DMAIC.....	42
Tabulka 5- Vazby mezi certifikací výrobků, osob, systémů, akreditací a notifikací	53
Tabulka 6- Bodovací stupnice	57
Tabulka 7 - Otázky dotazníkového šetření.....	57
Tabulka 8 - Klasifikace závažnosti	59

Tabulka 9 - Klasifikace pravděpodobnosti.....	59
Tabulka 10 - Matice rizik	60
Tabulka 11- Vyhodnocení rizika	60
Tabulka 12 - Odpovědi na otázku č. 1.....	66
Tabulka 13- Odpovědi na otázku č. 2.....	66
Tabulka 14 - Odpovědi na otázku č. 3.....	67
Tabulka 15 - Odpovědi na otázku č. 4.....	67
Tabulka 16 - Odpovědi na otázku č. 5.....	68
Tabulka 17 - Odpovědi na otázku č. 6.....	68
Tabulka 18 - Odpovědi na otázku č. 7.....	69
Tabulka 19 - Odpovědi na otázku č. 8.....	69
Tabulka 20 - Odpovědi na otázku č. 9.....	70
Tabulka 21 - Odpovědi na otázku č. 10.....	70
Tabulka 22 - Identifikovaná provozní rizika s dopadem na řízení kvality.....	71
Tabulka 23 - Vyhodnocení rizik	72
Tabulka 24 - Matice rizik	72
Tabulka 25 - Doporučení managementu společnosti Serafin Campestrini, s.r.o.	73
Tabulka 26 - odpovědi na otázku č. 1:	77
Tabulka 27 - odpovědi na otázku č. 2:	77
Tabulka 28 - odpovědi na otázku č. 3:	78
Tabulka 29 - odpovědi na otázku č. 4:	78
Tabulka 30 - odpovědi na otázku č. 5:	79
Tabulka 31 - odpovědi na otázku č. 6:	79
Tabulka 32 - odpovědi na otázku č. 7:	80
Tabulka 33 - odpovědi na otázku č. 8:	80
Tabulka 34 - odpovědi na otázku č. 9:	81
Tabulka 35 - odpovědi na otázku č.10:	81
Tabulka 36 - Identifikovaná rizika ve firmě Lesní společnost KUBAL s.r.o.....	82
Tabulka 37 - Vyhodnocení rizik	83
Tabulka 38 - Matice rizik	83
Tabulka 39 - Doporučení managmentu firmy Lesní společnost KUBAL s.r.o...	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Pilíře úspěšné firmy	15
Obrázek 2- Třínohá židlička kvality	15
Obrázek 3- Stupnice kvality.....	16
Obrázek 4 Třídy jakosti	16
Obrázek 5 - Kritické faktory úspěšnosti firmy	18
Obrázek 6 - Spirála kvality	19
Obrázek 7- Historické milníky managementu kvality.....	24
Obrázek 8- Procesy ovlivňující kvalitu výrobku	28
Obrázek 9- Procesy managementu kvality.....	30
Obrázek 10 - Čtyři fáze QFD.....	38
Obrázek 11 - Ishikawův diagram.....	40
Obrázek 12 - Logický rámec k aplikaci procesního přístupu	46
Obrázek 13 - Demingův PDCA cyklus	51
Obrázek 14 - Prokazování shody výrobků v rámci Evropské unie	54

1 Úvod

Dnešní vysoce konkurenční prostředí dává na trhu prostor jen takovým společnostem, které se kvalitou své produkce aktivně zabývají, monitorují ji a v čase vylepšují, aby na trhu uspěly a jejich výrobky či poskytované služby byly konkurenceschopné.

Základním motivem každého komerčního podnikání je tvorba a maximalizace zisku, který lze dosáhnout jen prostřednictvím úspěšného prodeje. Kvalitu výrobků nepodmiňují pouze výrobní či prodejní procesy ve společnosti, ale ovlivňuje ji celý procesní řetězec, který se na podnikání společnosti podílí (od vstupních surovin, přes dodávky subdodavatelů až třeba k řízení kvality ve společnosti, která dodává koncovým zákazníkům finální výrobky).

Pohled na kvalitu se ve 20. století výrazně změnil, a to hlavně zásluhou silné konkurence. Dnes již neexistuje obor a oblast komerčního podnikání, ve které by nějaká společnost měla absolutní monopol. Díky tomu se kvalita stala konkurenční nezbytností.

Měřítkem kvality je spokojenost koncových uživatelů, kterou lze změřit například prostřednictvím počtu reklamací, záručních i pozáručních oprav, ale také různými průzkumy, které v oblasti užití výrobků firemními zákazníky dovedou odhalit daleko více aspektů, které jsou součástí kvality.

Smyslem této diplomové práce je identifikovat rizika a vyhodnotit současný stav systému řízení kvality ve společnosti Serafin Campestri s.r.o., který je orientován na dřevařský průmysl.

Avšak s ohledem na studovaný obor studia, je pro konfrontaci vybrána také Lesní společnost KUBAL s.r.o., která je orientována na lesnictví. Přestože se může jevit porovnání dřevařské a lesnické společnosti jako málo srovnatelné, může tato komparace společností z různých oborů přinést zajímavé výsledky.

2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikace a vyhodnocení současného stavu systému řízení kvality ve firmě Serafin Campestrini s.r.o. a ve vybraném lesním podniku. Jako lesní podnik byla vybrána Lesní společnost KUBAL s.r.o.

Na základě zjištění současného stavu je hodnoceno, zda systém řízení kvality vykazuje neshody.

Pro splnění cíle vyplývajícího ze zadání diplomové práce si autorka práce stanovila dílčí cíl, kde formuluje doporučení ve vztahu k managementu kvality a vyhodnocení matice rizik, která dominantně podnik ovlivňují.

3 Literární rešerše

Literární rešerše obsahuje základní pojmy a problematiku řízení kvality. Jsou zde uvedeny systémy, metody, náklady, implementace, normy a certifikace systému řízení kvality. Jednotlivé zdroje a položky zdrojů jsou podrobněji vysvětleny.

3.1 Odborné práce a články

Problematice hodnocení kvality se věnuje řada odborných titulů, z nichž některé se staly inspirací i pro tuto práci. Mezi zajímavé a podnětné tituly patří například práce Moniky Válkové z roku 2015 na téma „*Hodnocení kvality zdravotních služeb*“ popisující problematiku poskytování kvalitních a bezpečných zdravotních služeb.

Dalším zajímavým titulem je práce s názvem „*Hodnocení kvality sociálních služeb a ochrana práv uživatelů*“ z roku 2012 (autorem je Národní centrum podpory transformace sociálních služeb). Práce analyzuje možnosti využití mezinárodních a vnitrostátních kontrolních mechanismů k ovlivňování transformace ústavní péče a naplňování práv uživatelů sociálních služeb.

Dalším zajímavým titulem je článek Petra Adamuse s názvem „*Metodika hodnocení kvality inkluzivní školy*“ z roku 2015, který popisuje evaluační nástroje hodnocení kvality.

Neméně zajímavým titulem byl také odborný článek s názvem „*Hodnocení kvality povrchu dřeva po frézování*“ autorů Miroslav Rousek, Zdeněk Kopecký, Vít Novák a Maciej Kowalski.

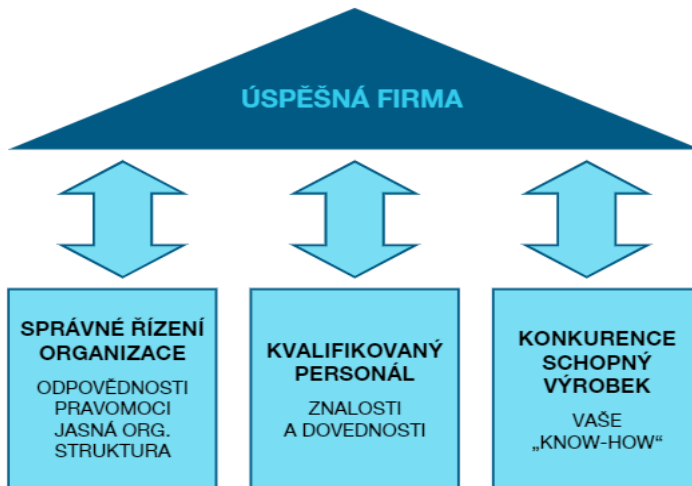
3.2 Kvalita

Jakost a kvalita jsou vlastnosti produktů a služeb, které jejich výrobu a poskytování doprovázejí od vzniku obchodu. Jedním z klíčových ukazatelů, které rozhodují o výběru spotřebitele/zákazníka před koupí produktu nebo pořízením komerční služby před jejím užitím, je kromě ceny a dalších aspektů také její kvalita. Čím je výrobek nebo služba komplexnější, složitější, tím větší má jeho kvalita pro zákazníka význam.

„*Produkt je základním atributem fungování firmy, prostředkem, díky němuž jsou zákazníci ochotní platit a je koncentrovanou vizitkou každé firmy.*“ (Veber, 2021, s. 87).

Obrázek 1 znázorňuje tři pilíře úspěchu firmy, za které Filip (2019) považuje kvalifikované zaměstnance s potřebnými znalostmi, výrobky, které jsou na trhu úspěšné a kvalitní řízení firmy odpovědným managementem.

Obrázek 1 - Pilíře úspěšné firmy

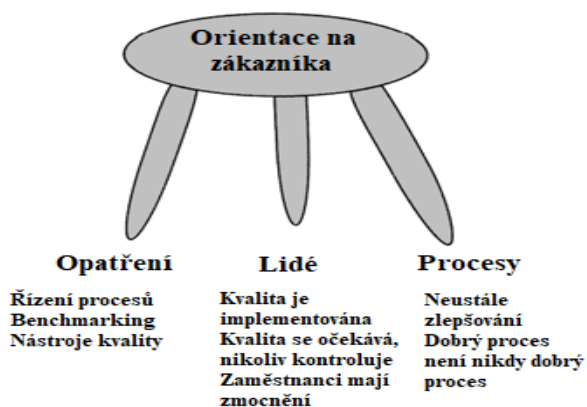


Zdroj: Filip (2019, s.4)

Goetsch (2016) vidí také tři základní pilíře úspěšné firmy, nicméně za ně považuje na rozdíl od Filipa správně nastavené a řízené firemní procesy, přijatá interní opatření a zaměstnance (v tomto pilíři se s Filipem shoduje).

Obrázek 2 znázorňuje tři sekce kvality, které se orientují na zákazníka.

Obrázek 2- Třínohá židlička kvality



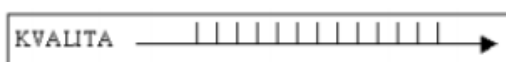
Zdroj: vlastní zpracování podle Goetsch, Davis (2016, s. 3)

„Pro odborníky na kvalitu je důležité pochopit, jak kvalita zapadá do širšího obrazu poskytování špičkových služeb zákazníkům. Organizace přežívají a prosperují v globálním konkurenčním trhu tím, že poskytují vynikající hodnotu pro zákazníky. Dosažení organizační dokonalosti je o rozvíjení schopnosti trvale poskytovat zákazníkům vynikající hodnotu v dlouhodobém horizontu. Vynikající hodnota má tři základní prvky: vynikající kvalitu, vynikající náklady a vynikající služby.“ (Goetsch, David, 32016, s. 2)

Zdaleka ne všichni autoři (na rozdíl od neodborné veřejnosti) považují termíny kvalita a jakost za synonyma. Zelený (2006) rozeznává v obou termínech rozdíly a definuje je následovně.

„**Kvalita** je vyjádřena na jednotné (kontinuální či diskretní) stupnici. Kvalita se tedy dá nepřetržitě zlepšovat (či zhoršovat) o malé stupně či kroky. Kvalita může být vyšší či nižší, ale každý předmět je sám svojí vlastní “třídou” (Zelený, 2006). Tuto stupnici zobrazuje obrázek 3.

Obrázek 3- Stupnice kvality



Zdroj: Zelený (2006)

„**Jakost** odpovídá klasifikaci do tříd či skupin obsahující podobné (tedy “jako-stní”) předměty. Existují rozdíly mezi třídami, ale uvnitř tříd jsou všechny předměty “stejné” (i když nejsou) - tedy jakostní. Jakost se dá zlepšovat pouze přesuny ze třídy do třídy. Jakost není “bezvadnost”, ale klasifikovaná, tříděná vadnost. Měřitelná, odstupňovatelná hodnota věci či jevu je kvalita, její třídění do skupin je jakost.“ (Zelený, 2006). V Obrázku 4 jsou zobrazeny tyto třídy jakosti.

Obrázek 4 Třídy jakosti



Zdroj: Zelený (2006)

V rámci této práce nebude dále rozlišován rozdíl mezi kvalitou a jakostí a oba tyto výrazy budou v dalším textu práce používány a považovány za synonyma, tedy slova se stejným významem. V České republice synonymita těchto termínů

během uplynulých let natolik zdomácněla, že pro potřeby práce neznamená případný rozdíl mezi těmito pojmy žádný významný rozdíl.

Nenadál (2018, s. 18) rozeznává čtyři základní funkce moderního managementu, kterým jsou:

- maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků,
- minimalizace výdajů s tím spojených,
- kultivace prostředí, které podněcuje neustálé zlepšování, inovace a změny,
- vytváření báze pro excelenci organizace.

Všechny zmíněné funkce mají přímou souvislost s řízením kvality ve firmě, jak bude v následujících kapitolách ukázáno.

Kvalita produktu je pro zákazníka velmi důležitá. Pokud je zákazník zklamán, podruhé si výrobek u firmy nakoupí, produkty a služby společnosti nikomu nedoporučí a v horším případě bude výrobek reklamovat a žádat příslušnou opravu nebo jej bude chtít vrátit a získat zpět své peníze.

Jako první definoval kvalitu řecký filozof Aristoteles. Jeho dikce není pro dnešní dobu již vhodná, proto vznikla řada nových definic tohoto termínu. Nové definice mají ambice být univerzální a oficiální. Podle české normy ČSN EN ISO 9000:2006 rozumíme kvalitou „*stupeň splnění požadavků nebo očekávání, souborem inherentních charakteristik*“ (Nenadál, J. & kolektiv, 2008).

Dnešní požadavky na kvalitu jsou podle Nenadála (2008) kombinací očekávání zákazníků ve smyslu požadavků na uspokojení jejich potřeb, požadavků dalších zainteresovaných stran a požadavků legislativních. Požadavky na znaky lze rozdělit na měřitelné (kvantitativní) a neměřitelné (kvalitativní). Měřitelnými znaky jsou například objem, výkon, rozměry, teplota apod. Neměřitelnými znaky je například estetika, design a další podobné znaky, které nelze změřit, zvážit či jinak číselně (nebo podobně) změřit.

„Řízení kvality je již léta pojmem, o kterém hovoří všichni manažeři v organizacích. O kvalitě také čteme a neustále se hovoří v souvislosti s naším každodenním životem. Je to tedy velmi frekventované téma, které má však svá úskalí.“ (Filip, 2019, s. 2)

Kvalita obsahuje podle Nenadála (2008) takové aspekty, které určují výsledek, například kvalita procesů a kvalita zdrojů, kvalita produktu, kvalita služby, ale také kvalita systému řízení.

Základním důvodem, proč by se měly společnosti zajímat o kvalitu svých produktů a služeb, je konkurence a konkurenční boj. Pokud se společnosti chtějí na trhu udržet, musí produkovat takové výrobky, které budou konkurenceschopné. Podle Vebera (2010) konkurenční boj na trhu sledoval nejdříve ceny produktů a následně se zvyšující se konkurencí se přidal další konkurenční faktor, kterým je kvalita. Jako třetí faktor se přidal čas ve smyslu rychlých reakcí na požadavky zákazníků. Dnes je situace na konkurenčním trhu taková, že nestačí věnovat pozornost jedné nebo dvěma ze zmíněných faktorů, ale úspěch na trhu je podmíněn orientací na kombinaci všech 3 uvedených konkurenčních faktorů. Konkurence současně zvyšuje požadavky a nároky na všechny dílčí prvky, které se výroby účastní, včetně jejích vstupů i výstupů, záruk, subdodávek apod.

V této oblasti panuje mezi autory shoda, většina z nich považuje cenu (náklady), čas a kvalitu (jakost) jako hlavní kritické faktory úspěšnosti organizace.

„Pokud budeme hovořit o kvalitě produktu (výrobku, nebo služby), je kvalita většinou měřitelným pojmem, kvantitativním nebo kvalitativním.“ (Filip, 2019, s. 2).

V následujícím obrázku jsou znázorněny kritické faktory úspěchu firmy.

Obrázek 5 - Kritické faktory úspěšnosti firmy

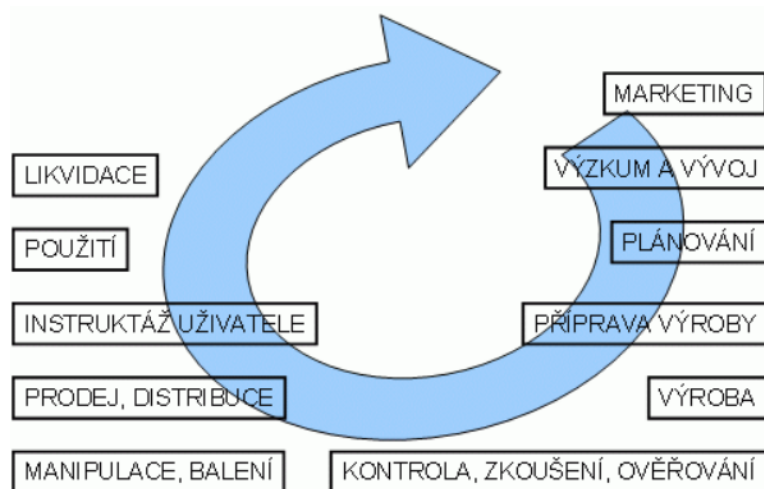


Zdroj. Nenadál (2008, s. 18)

Definice výrazů „jakost“ nebo „kvalita“ je v odborné literatuře celá řada. „Kvalita se stala jedním z významných fenoménů, který je hybnou silou a zároveň motivačním faktorem uplatnění se na trhu právních subjektů podnikání prostřednictvím svých konkurenceschopných produktů. Dnes je kvalita chápána jako souhrn znaků a vlastností výrobků anebo služby, které jim dávají schopnost uspokojovat předem stanovené anebo předpokládané potřeby. (...) V kontextu ISO 9000 je kvalita definována jako soubor takových charakteristik produktu anebo služby, které jsou požadované a očekávané zákazníkem. Posláním managementu kvality je usměrňovat, integrovat a ekonomicky syntetizovat všechny činnosti, které se na tvorbě kvality zúčastňují.“ (Kollár, 2013, s. 8-9)

Řízení kvality není jednorázový, ale kontinuální proces, jehož jeden cyklus je znázorněn na následujícím obrázku. Cyklus se opakuje, začíná vždy na vyšší úrovni kvality a proto jeho tvarem není kruh, ale spirála (IKVALITA, 2022).

Obrázek 6 - Spirála kvality



Zdroj. IKVALITA.CZ, 2012

Nenadál (2018, s. 18-19) říká, že firmy musí při řízení kvality zohledňovat aktuální faktory 21. století, mezi které patří například:

- zostřující se konkurenční prostředí,
- postupný zánik přirozených monopolů,
- digitalizace společnosti,
- nástup Průmyslu 4.0,
- sílící tlak na racionální a ekologické využívání přírodních zdrojů,

- rostoucí požadavky zákazníků,
- rozhodující vliv znalostí lidí na rozvoj jednotlivých odvětví ekonomiky,
- úzké propojení procesů a informačních systémů dodavatelů i odběratelů,
- dopady globalizace (negativní i pozitivní),
- rostoucí tlak na inovace.

3.2.1 Základní terminologie z oblasti řízení kvality

Základní (vybrané) termíny z oblasti řízení kvality jsou uvedeny a vysvětleny v následující tabulce.

Tabulka 1 - Vybrané termíny z problematiky řízení kvality

TERMÍN	POPIS
Afinitní diagram	Diagram, který uspořádává informace (skupiny prvků) do souvisejících skupin podle vzájemných vztahů. Je to grafický nástroj, který slouží pro uspořádání velkého množství informací, které logicky třídí do skupin podle příbuznosti.
Akční plán	Dokument, který obsahuje plán úloh, přiřazení odpovědností k jednotlivým úlohám, cíle pro úspěšnou implementaci projektu a potřebné zdroje pro jejich naplnění.
Analýza příčin a následků (FMEA)	Jeden z nástrojů QMS a TQM, který slouží ke zlepšování prostřednictvím analýzy možných chyb a jejich důsledků při návrhu procesu/produktu/služby. Prostřednictvím této metody můžeme preventivně zabránit rizikům nebo následně zmírnit vzniklé nedostatky při řízení systému, vývoji jakéhokoliv procesu nebo výroby.
Analýza systému měření (System Analysis)	Představuje postupy pro hodnocení nastaveného systému měření s cílem zjistit vliv faktorů na variabilitu výsledků měření. Jde o vyhodnocení způsobilosti a přesnosti systému měření. Tato analýza je založena na speciálně navrženém experimentu, který identifikuje složky variability v měření a považuje se za jednu z nejčastěji používaných metod hodnocení způsobilosti měřícího systému.
Analýza zlepšování kvality	Provádí se v rámci systémového auditu v rámci jeho přípravy. Transformuje východiska norem ISO 9001 a transformuje je do formy otázek. Na základě připraveného checklistu se následně vyhodnocuje funkčnost zavedeného systému kvality a analyzují se možnosti zlepšování kvality.
Bezvadnost	Stav výrobku nebo služby, kdy nemají žádnou vadu.
Environmentální aspekt	Lze pak vymezit jako prvek činností, výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí.
Environmentální dopad	Jakákoli změna v životním prostředí ať nepříznivá či příznivá, která zcela nebo částečně vyplývá z environmentálních aspektů organizace.

Jakost-kvalita	Stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přitom požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, inherentní se interpretuje jako existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika, a pojem charakteristika jako rozlišující vlastnost.
Kvalita výrobku	Schopnost výrobku řádně plnit stanovené funkční parametry – trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost použití či případných oprav.
Kvalitativní parametry	Charakteristiky, znaky výrobku jsou představovány souborem vlastností – funkčních, estetických, spolehlivostních apod. Rozhodující úlohu při hodnocení kvalitativních parametrů má zákazník.
Odpad	Každá movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit. Pro odpady, ale i chemické látky a přípravky je dále významný pojem nebezpečný/á(odpad, látka) – charakteristickým rysem těchto elementů je, že vykazují jednu nebo více nebezpečných vlastností.
Přípustné riziko (acceptable risk)	Riziko, jež bylo sníženo na úroveň, která může být pro organizaci snesitelná s ohledem na její právní závazky a její vlastní politiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
Riziko (risk)	Kombinace pravděpodobnosti a následku specifikované nebezpečné události.
Stabilita	Kvalitativní rys vztahující se zejména k dodávaným výrobkům či službám spočívající v garantování vyrovnané a vyhovující kvality u libovolné jednotky v dodávce. Stabilitu lze zajistit jednak důslednou výstupní kontrolou (ta je však drahá), jednak lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho přípravy, výroby apod. V tomto případě hovoříme o řízení kvality, resp. o systému řízení kvality – QMS (quality management system).
Vada	Nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití.
Životní prostředí (environment)	Prostředí, v němž organizace provozuje svou činnost, která zahrnuje ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny, živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy.

Zdroj: vlastní zpracování s PUBLI.CZ (2022) a CAFCENTRUM (2022)

3.2.2 Odborná literatura na trhu

Na knižním trhu je řada publikací, které se zabývají problematikou managementu řízení kvality. Jednou z nich je například publikace autora Ludvíka Filipa „*Efektivní řízení kvality*“, která je čtenářům průvodcem fungování

a managementu kvality. Kniha obsahuje řadu informací o systémech řízení kvality, ukazuje různé příklady ze skutečných firem a popisuje návrhy implementací správných řešení. Autor publikace v knize zúročil své 20-leté zkušenosti v oboru.

Dalším autorem, který se této problematice věnuje, je často citovaný Jaroslav Nenadál a jeho kniha „*Management kvality pro 21. století*“. Kniha má podtitul „Management kvality od A do Z“ a je věnována současným přístupům, koncepcím, nástrojům a metodám řízení managementu kvality.

Stejný autor stojí také za titulem „*Moderní management jakosti – principy, postupy, metody*“ z nakladatelství Management Press z roku 2008. Kniha se věnuje principům a koncepcím managementu kvality, vrcholovému vedení v systémech řízení kvality a velký prostor poskytuje také problematice lidského faktoru v managementu kvality.

Neméně zajímavým knižním titulem je také publikace „*Základy moderního řízení kvality*“ autora Pavla Blecharte. Publikace podává základní představu o kvalitě a managementu kvality z pohledu firmy, která ji vytváří. Část textu je věnována také kvalitě z pohledu spotřebitele, čtenář tak získává ucelený pohled z obou stran.

Metodám statistického řízení jakosti se věnuje kniha „*Statistické řízení jakosti*“ autora Karla Kupky. Kniha podrobně vysvětluje moderní statistické postupy a obsahuje metodické i teoretické základy pro používání softwaru typu TQM. Publikace rovněž vysvětluje témata jako je rozdělení dat, normalita, nestandardní data, korelace, spolehlivost, Shewhartovy regulační diagramy, diagramy CUSUM, EWMA a další metody a nástroje, které se při moderním statistickém řízení kvality využívají.

3.2.3 Historie řízení kvality

Podle Vebera (2007) je počátek výskytu a používání termínu „kvalita“ spojen s obdobím, kdy člověk začal vyrábět první jednoduché nástroje a pomůcky, které mu usnadňovaly běžný život.

Jednou z prvních zákonných „norem“, která začala pracovat s kvalitou na komerčním trhu, se stal zákoník 6. panovníka 1. babylonské dynastie krále Chammurapiho, jehož text vytesán do čedičové stély zavazoval podle Schelleho,

Židlické a Vlčka (1994, s. 24-29) ve svých číslovaných ustanoveních stavitele domů ke kvalitnímu provedení stavby následujícím způsobem:

„229. Jestliže stavitel postavil dům a své dílo neudělal pevně a dům, který postavil, spadne a usmrtí majitele domu, bude tento stavitel usmrčen.“

„233. Jestliže stavitel postavil někomu dům a neudělal své dílo pevně a zeď spadla, tento stavitel pevně vystaví tuto zeď ze svých vlastních prostředků.“

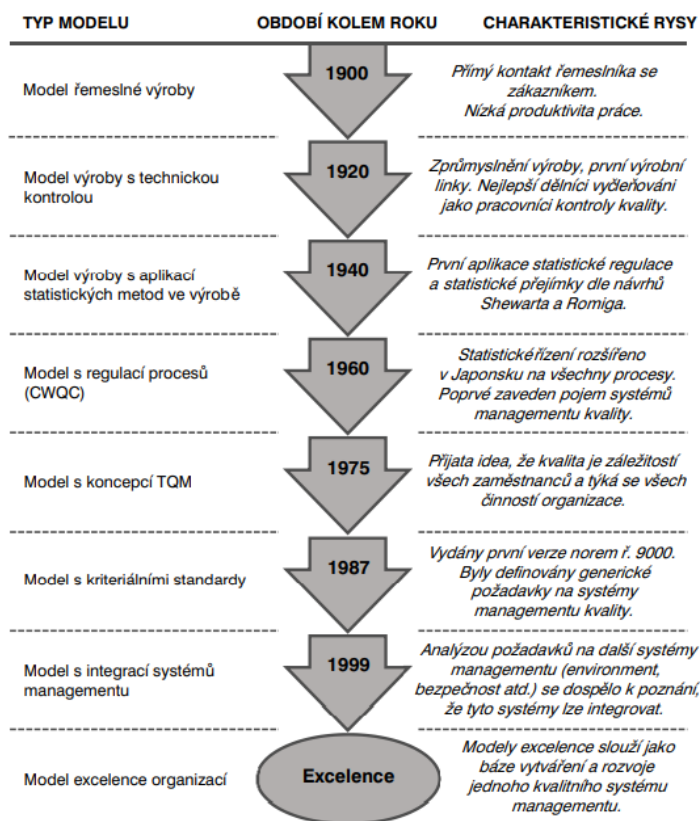
Podle Janečka (2004) byla již ve starém Egyptě, Řecku, Sýrii a Římě nastavena pravidla, která upravovala odpovědnost výrobce za kvalitu svých produktů. Jejich nedodržení bylo (často i velmi krutě) trestáno.

Podle České obchodní inspekce (2013) se kvalitativní prohřešky (i nekalé obchodní jednání) trestaly fyzickými tresty nebo smrtí i v českých městech v 16. století. Potravinářské zboží (sůl, pepř, losos apod.) se například upravovalo tak, aby působilo čerstvě. Běžným trestem za tyto prohřešky bylo vykoupání hříšníka v železném koši ve Vltavě (Česká obchodní inspekce, 2013).

V novodobé historii se odpovědnost za kvalitu výrobků přesunula na klíčové vedoucí dělníky, ve firmách začaly vznikat první oddělení a útvary technických kontrol.

Klíčové historické milníky v řízení kvality ve 20. století ukazuje následující obrázek.

Obrázek 7- Historické milníky managementu kvality



Zdroj: Nenadál (2018, s. 19)

Jednou z prvních organizací, které se kvalitou začaly systematicky věnovat, byla v roce 1946 Americká společnost pro řízení kvality (ASQC). V 50. letech 20. století zesílily aktivity expertů (z USA, Japonska i západní Evropy) na řízení kvality a v roce 1956 byla založena organizace pro jakost European Organization for Quality (EOQ). V průběhu dalších 20 let do ní vstoupila řada zemí Evropy i nevládních organizací (Janeček, 2007).

Koncem 60. let 20. století začaly vznikat první systémy řízení kontroly kvality a vznikl systém TQM (Total Quality Management) (Bartoš, 2014).

Podle některých autorů (například podle Nenadála, 2018) byl rok 1987 v oblasti řízení kvality významným milníkem, protože se poprvé začaly kodifikovat univerzálně aplikovatelné požadavky v rámci ISO norem řady 9000 (Nenadál, 2008).

3.3 Jakost výrobku

Podle SHSU.EDU (2022) má řízení kvality osmibodovou strukturu, kterou popisují následující charakteristiky:

- odolnost a trvanlivost,
- spolehlivost,
- shoda s normou,
- schopnost vykonávat, působit a pracovat,
- estetika a styl,
- vnímatelná kvalita,
- hlavní znaky a charakter,
- snadná údržba.

Podle Plury (2001, s. 90-91) určuje kvalitu výrobku jeho vzhled, funkčnost, spolehlivost a trvanlivost.

Vzhled výrobku

Výrobky jsou specifické svými tvary, barvami, použitými materiály apod. Estetická stránka výrobku je u různých produktů rozdílná. U oblečení má například velký význam, u papírových kapesníků je tomu výrazně jinak. Zákazníci mají různé představy o tom, co je pro ně esteticky přijatelné a co už není. Z tohoto důvodu musí firma své portfolio produktů neustále přizpůsobovat potřebám a přáním svých zákazníků. Procesu sladění estetiky, funkčnosti a ergonomie se říká design. U některých produktů je nutné přizpůsobit estetiku výrobku jeho základním funkcím, případně jeho ergonomii (Plura, 2001, s. 90).

Funkčnost výrobku

Produkty mají funkce, kvůli kterým byly vyrobeny a pro které jsou svými zákazníky kupovány. Znamená to, že uspokojují potřeby klientů firem. Požadavky na funkce produktů se v čase mění. Požadavky a nároky zákazníků rostou a mění si jejich představy o jejich plnění. Některé produkty dostávají nové funkce mimo svůj základní primární význam. Například u mobilních telefonů nerozhoduje dnes při koupi a rozhodování zákazníka jen jeho hlavní vlastnost, kterou je schopnost telefonování, ale významnou roli hrají jeho další rozšíření jako je přítomnost integrovaného fotoaparátu, schopnost připojení k internetu, vestavěná navigace, možnost nahrávat další aplikace apod. Výrobci chytrých

telefonů proto musí akceptovat přání zákazníků, kteří tyto funkce požadují (Plura, 2001, s. 90).

Spolehlivost výrobku

Spolehlivost výrobku je jeho schopnost uspokojit potřebu zákazníka ve chvíli, kdy potřebuje výrobek použít. Zákazník očekává, že produkt bude dělat to, co umí, bez poruchy, bez závad a v takové kvalitě, jaká je u produktu jeho výrobcem deklarována. Tato očekávání jsou dnes optikou uživatelů výrobků samozřejmá. Pokud je produkt nefunkční nebo má jiné závady, které porušují zásadu jeho spolehlivost, musí být výrobce schopen zákazníkovi nabídnout rychlé a schůdné řešení v podobě opravy výrobku (včetně servisu na počkání) či jeho výměny. Další možností řešení této situace je nabídnout zákazníkovi zapůjčení stejného výrobku do doby, než bude jeho závadný produkt opraven (Plura, 2001, s. 91).

Trvanlivost výrobku

Trvanlivost výrobků je dnes poměrně často diskutovaným tématem a je také zdrojem některých konspiračních hypotéz. Trvanlivost řady výrobků produkováných firmami byla před desítkami let jiná, než jakou mají často dnešní produkty. Moderní společnost je založena na spotřebě, tedy rychlé obnově, což mj. znamená, že se firmám hodí, že výrobky nevydrží věčně, a že zákazníci jsou nuceni kupovat si zboží nové. Trvanlivost je tedy jedním z motivů, proč si zákazníci kupují znovu a znovu obdobné produkty. Druhým klíčovým důvodem časté obměny je jejich vývoj. Výrobky se rychle vyvíjejí, přibývají nové funkce, zlepšují se jejich parametry a zákazníci chtějí používat moderní produkty s moderním designem a špičkovými funkcemi, což je vede k tomu, kupovat nové modely některých produktů (názorně to je vidět například v oblasti prodeje mobilních telefonů, které (zvláště mladí) lidé velmi často nekupují proto, že jim původní telefon přestal sloužit, ale proto, že telefon na trhu zastaral, protože jsou v prodeji lepší, modernější a výkonnější telefony, po kterých mladí lidé často touží).

Dalším návazným důvodem u zmíněných telefonů je také to, že jejich výrobci přestávají své platformy po několika novějších generacích podporovat a do starších telefonů není možné nahrát nové aktualizace, což se může stát

(například v oblasti bezpečnosti) zásadním důvodem, proč se lidé rozhodnou i jinak fungující telefon vyměnit za nový model.

Řada dříve vyrobených produktů měla životnost i desítky let, což dnes není obvyklé. Preference levnějších materiálů, vysoká dynamika inovací, snižování materiálové náročnosti a další vlivy v řadě případů životnost výrobků zkracují (Plura, 2001, s. 90).

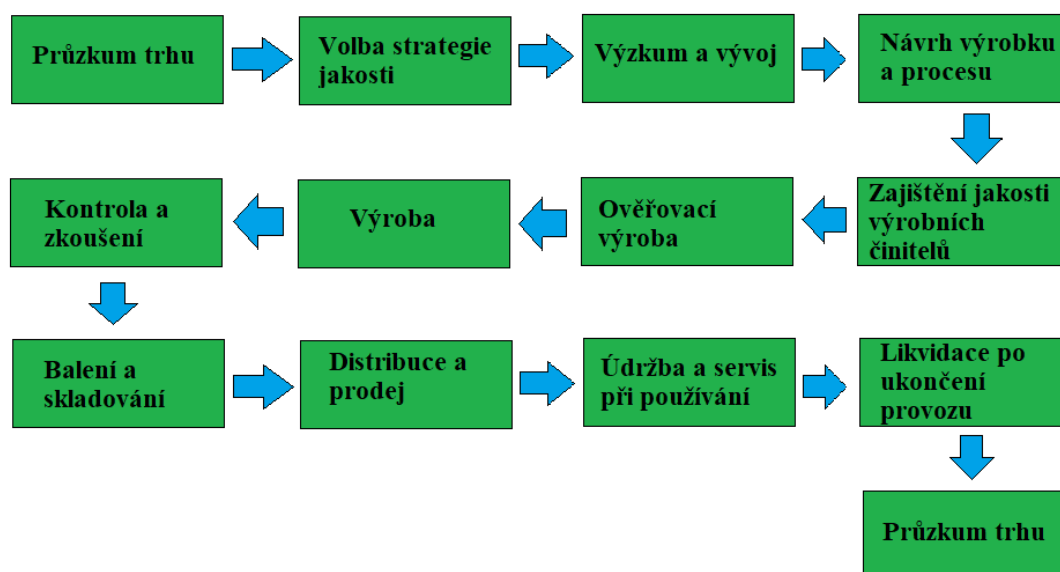
Šíření informací o výrobku a jeho kvalitě nelze významně omezit. Výsledkem je pověst firmy a veřejné mínění, jehož význam podle Vebera (2021, s. 86) roste, což souvisí se současnou explozí řízení informací, například prostřednictvím internetu nebo veřejných médií. Mezi příčiny růstu tohoto významu patří také rostoucí vzdělanost, sílící význam veřejného mínění, jednodušší dostupnost informací apod.

3.4 Kvalita výrobního procesu

Norma ČSN EN ISO 9000:2015 definuje proces jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, jehož prostřednictvím dochází k přeměně vstupů procesu na výstupy procesu (ČSN EN ISO 9001, 2016, s. 10).

Podle Kavana (2002, s. 68) bývají nápravy vad a chyb kvality, které se zjistí až ve finální části výrobního procesu, velmi často finančně i časově náročné. Podobné je tomu při zjišťování příčin vad (velká část závad je zjištěna až ve finálních fázích výroby). Z tohoto důvodu je nedílnou součástí systémů řízení jakosti výroby a výrobních procesů stal takový princip kontroly procesů, který umožňuje průběžný monitoring a kontrolu během celého životního cyklu výroby jak ukazuje následující obrázek.

Obrázek 8- Procesy ovlivňující kvalitu výrobku



Zdroj: vlastní zpracování podle Plura (2001)

Pokud probíhají procesy bezchybně a bez problémů, lze s vysokou pravděpodobností očekávat to, že na výstupu procesu výroby budou perfektní spolehlivé výrobky (pokud byly dobře navrženy). Klíčovým aspektem průběžné kontroly výrobních procesů je prevence jakosti produktů (Kavan, 2002, s. 68).

Nenadál (2016, s. 21) říká, že pokud organizace řídí své činnosti jako procesy, dosáhne větší efektivity. Kvalitu výrobků a služeb ovlivňuje řada firemních procesů. Výrobní procesy a jejich kvalita jsou silně ovlivňovány faktory, kterými jsou lidé, materiál, stroje, výrobní postupy a výrobní metody (Kavan, 2002, s. 68).

Lidé

Lidský prvek je klíčovou součástí kvality výrobního procesu. Sebelépe navržený proces nebude mít čekávané výstupy, pokud jej nebudou realizovat kvalitní pracovníci s odpovídajícími znalostmi, zkušenostmi, způsobilostmi, kompetencemi, výškolením a zaučením apod. Podle Kavana (2002, s. 75) by mělo vedení a management firmy své pracovníky motivovat tak, aby pracovali kvalitně, ideálně na hranici svých schopností a možností.

Stroje

Výběr existujících nebo návrh a výroba nových výrobních strojů je další nezbytnou podmínkou toho, aby byl výrobní proces nejen výkonný, ale také

kvalitní. Kvalitu strojů lze sledovat například statisticky z pohledu jejich poruchovosti, oprav a nákladovosti (finanční náročnost jejich provozu). Při těchto vyhodnoceních je ale důležité uvědomit si, že hodnocení a porovnání lze provádět jen při srovnání vlastností a parametrů strojů obdobné konstrukce i funkčnosti. Sledování kvalitativní úrovně strojního vybavení výrobních linek patří z pohledu hodnocení kvality výrobních procesů mezi základní aspekty vyhodnocení (Kavan, 2002, s. 75).

Materiál

Každý stroj pracuje s nějakým materiálem, buď ve formě základního vstupního výrobního materiálu nebo v podobě (zpracování) polotovaru, který je z těchto vstupních materiálů již vyroben. V obou případech je klíčovým prvkem jeho kvalita, která je určující pro výslednou kvalitu výrobku. Požadavky na vstupní používaný materiál jsou podle Kavana (2002, s. 76) stejně důležité, jako jsou požadavky na výsledný produkt. Součástí nákupního procesu by měla být z tohoto důvodu také jeho kontrola.

Výrobní postupy a metody

Výrobní procesy s materiálem, lidmi a stroji nezajistí kvalitní výrobní procesy bez příslušných předem stanovených a zdokumentovaných výrobních postupů. Výrobní postupy a procesy by měly být ve firmě písemně zaznamenány a měly by s nimi být seznámeni všichni zainteresovaní pracovníci (například prostřednictvím interních školení).

Ve firmě by měl být rovněž implementován kontrolní proces, který bude průběžně ověřovat, že se dané výrobní postupy a předpisy dodržují. Nezávislé na tom by měl být součástí interní procesní mapy také subproces, který bude (pravidelně v cyklech nebo na vyžádání) ověřovat, zda nelze výrobní procesy v některém z klíčových parametrů (rychlost, cena, kvalita) zlepšit oproti současnému stavu. Cílem kontroly výrobních postupů, metod a výrobních procesů by měl být produkt, který splňuje všechny požadované kvalitativní parametry (Kavan, 2002, s. 77).

3.5 Kvalita firmy

Kvalitu produktů a služeb, které firma vyrábí a prodává nebo poskytuje, neurčují jen kvalitní výrobní procesy, ale také další firemní procesy, která firma pro svůj

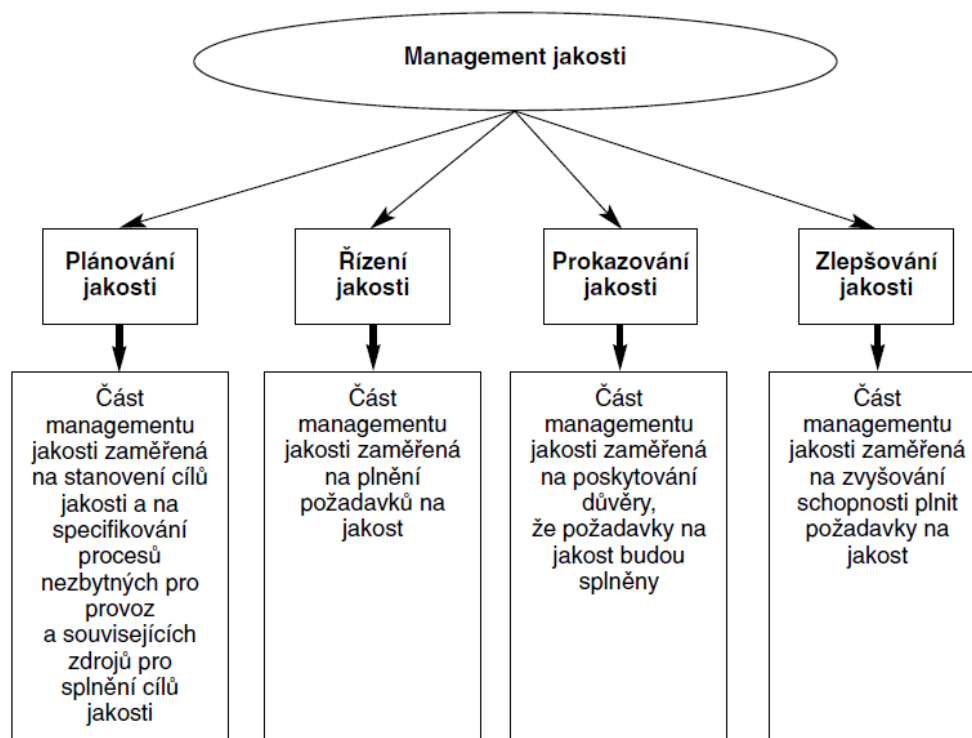
provoz potřebuje a realizuje. Typickým interním procesem, který kvalitu produkce zásadním způsobem ovlivňuje, jsou implementované procesy řízení kvality. Pokud se společnost této oblasti aktivně a kontinuálně nevěnuje, lze s vysokou mírou pravděpodobnosti očekávat, že kvalita jejích výrobků není na nejvyšší možné úrovni, kterou by společnost mohla dosáhnout. Hlavním cílem systému řízení jakosti je vedení společnosti k ekonomické prosperitě (Kožíšek, 2005, s. 77).

3.6 Systémy řízení kvality

Systémy řízení kvality, které se ve firmách používají, vycházejí z platných norem. Procesní obsah vedení a řízení firmy z pohledu managementu jakosti je možné podle Nenadála (2008, s. 14) rozdělit do 4 činností zobrazené v následujícím obrázku, kterými jsou:

- plánování jakosti,
- řízení jakosti,
- prokazování jakosti,
- zlepšování jakosti.

Obrázek 9- Procesy managementu kvality



Zdroj: Nenadál (2008, s. 15)

Plánování kvality je možné chápat jako strategický soubor procesů, jejichž cílem je nastavit, co požaduje společnost v budoucnu v oblasti kvality dosáhnout a jaké požaduje metody a zdroje. Řízení a prokazování kvality jsou oblastmi operativy řízení. Do této oblasti patří samořízení výroby, řízení měřicích zařízení, nakupování apod. Součástí prokazování kvality je její měření, vyhodnocování, reporting a audit. Provedené hodnocení a audit vede ke zlepšování a přispívá k vyššímu uspokojování požadavků a k dosažení vyšší úrovně (například prostřednictvím vyšší jakosti produktů, lepší jakosti používaných procesů, vstřícnějšího chování personálu apod.) (Nenadál, 2008, s. 14).

Přínosy systémů řízení kvality

Implementace systémů řízení jakosti má pro firmu i její okolí významné přínosy. Požadavky zákazníků a firem samotných (a jejich výrobců a dodavatelů) se často týkají oblastí, jako jsou například:

- úspora nákladů na používání produktů,
- zvýšení rychlosti odezev na změny v požadavcích,
- pozitivní cenové pohyby,
- přenesení problémů a starostí zákazníka na dodavatele,
- pozitivní změny v dostupnosti produktů,
- zvýšení pohodlí při používání výrobků,
- snížení ekologické zátěže,
- zvýšení prestiže u zainteresovaných stran,
- nabídka poradenských a dalších služeb,
- image dodavatelské organizace,
- zlepšená vzájemná komunikace s dodavateli.

(Nenadál a Vykydal, 2012, s. 18)

Mezi přínosy implementace systému řízení kvality ve společnostech patří například konkurenční výhoda, řád v dokumentaci, efektivní řízení. Společnost jejím prostřednictvím získá účinný nástroj pro řízení a rozvoj firmy, zlepšuje se s ohledem na spokojenost zákazníka a na celkovou kvalitu produktů nebo služeb. Svou roli hraje také při výběrovém řízení a podporuje image firmy i odpovědnější vztah jejich zaměstnanců k celkové kvalitě jejich činnosti, k ochraně životního a pracovního prostředí, posiluje odpovědnost zaměstnanců

vůči bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Zlepšuje konkurenceschopnost firmy na domácím i zahraničním trhu a zvyšuje sebevědomí pracovníků společnosti (Vakinfo.cz, 2019).

Nenadál (2012, s. 18) vyjmenovává předpokládaný přehled přínosů řízení kvality pro jednotlivé skupiny dle následující tabulky:

Tabulka 2- Přínosy zavedení systémů managementu kvality

Zainteresaná strana:	Očekávané přínosy:
<i>Zákazníci</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená včasnost dodávek, - zvýšená důvěra v dodavatele, - snížení nákladů na životní cyklus, - redukce objemu stížností a reklamací apod.
<i>Vlastníci/vrcholové vedení organizace</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace, - lepší perspektivy na trzích, - jasné vymezení pravomocí a odpovědností, - vyšší transparentnost systému managementu apod.
<i>Zaměstnanci</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšené pracovní prostředí, - jasné vymezení odpovědností a pravomocí, - vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy, - zlepšená úroveň interní komunikace, - zlepšení v procesech řízení lidských zdrojů apod.
<i>Dodavatelé</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů, - dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli, - sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu jakosti apod.
<i>Společnost</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšená výkonnost organizací (tj. vyšší objem odvedených daní), - snižování nezaměstnanosti, - respektování legislativních požadavků, - snažší orientace při výběrových řízeních apod.

Zdroj: Nenadál a Vykydal (2012, s. 18)

3.7 Současnost a budoucnost řízení kvality

Podle Nenadála (2008, s. 18) kromě ISO norem řady 9000 začaly hrát důležitou roli v životě společností také další podobné standardy, které se zabývají systémy environmentálního managementu, managementem bezpečnosti a ochranou zdraví při práci. Koncem 20. století byly položeny základy integrace těchto systémů. Lze předpokládat, že v blízkém budoucnu dojde ve společnostech ke snahám vytvářet jediný kvalitní systém řízení.

Pojem „kvalita“ nebude vázán jen na jednotlivé produkty a procesy, ale bude se týkat všeho, co bezprostředně ovlivňuje naše životy. Principy, přístupy, metody a nástroje řízení jakosti se budou efektivně uplatňovat i v budoucnosti, pouze se rozšíří jejich pole působnosti. Nepřímým důkazem této vize je revize normy

ISO 9004, která se bude zabývat managementem tzv. udržitelné úspěšnosti organizací. Současně lze předpokládat, že se objeví nové metody a nástroje, které budou sloužit opravdu kvalitnímu systému řízení všech typů organizací (od výrobních firem po společnosti poskytující služby třeba i v neziskovém sektoru). Moderní management kvality je výzvou a příležitostí, jejichž podceňování může vést i k fatálním důsledkům (Nenadál, 2008, s. 18).

3.8 Techniky a metody řízení kvality

Řízení a plánování kvality není dnes možné realizovat bez použití vhodných metodik, metod, technik a nástrojů, kterých byla vyvinuta celá řada.

Jednou z nejznámějších technik řízení kvality je technika TQM (Total Quality Management). Jde o komplexní metodu řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech fázích života společnosti. Její rozsah a uplatnění překračuje rámec řízení kvality a stává se metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro celkový provoz organizace.

Mezi další známé a nejfrekventovaněji používané metody patří například EFQM, QFD, metoda přezkoumání trhu, FMEA a další.

3.8.1 TQM

Podle ManagementMania.CZ (2022) existuje řada různých forem a výkladů techniky TQM, jejichž společné rysy lze charakterizovat podle písmen jejího názvu/zkratky:

- **T**otal (úplné zapojení pracovníků organizace).
- **Q**uality (pojetí principů kvality v celé organizaci).
- **M**anagement (prolínání principů všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi).

Technika TQM se uplatňuje ve společnostech různým způsobem, protože všude záleží na sociálních, kulturních, personálních, legislativních, technických a dalších podmínkách, ve kterých společnost funguje. TQM používá obecné principy managementu, uplatňuje moderní procesní a na služby orientované řízení, zapojuje vrcholové manažery formou leadershipu, prosazuje angažovanost pracovníků a orientaci na zákazníka, na kvalitu výrobků a služeb, na efektivní využívání zdrojů organizace, eliminaci zbytečných nákladů

a prosazuje úsilí o trvalé zlepšování na základě jasných faktů a ukazatelů (ManagementMania.CZ, 2022).

Podle Elearning (2020) vychází TQM z předpokladu, že zaměstnanec pro svou společnost žije a nikoliv v ní pouze pracuje (což je rozdíl). Ve společnosti jsou stanoveny měřitelné cíle a jejich plnění je průběžně kontrolováno a analyzováno. Systém upozorňuje na slabá místa ve společnosti a hledá po jejich odstranění další vyšší cíle, čímž vytváří strukturu bez slabých článků. Společnost se tedy průběžně učí ze svých chyb. Cílem TQM je udělat vše napoprvé správně a příště ještě lépe (Elearning,tul.cz, 2020).

Klíčovými aspekty TQM jsou:

- **orientace na zákazníka** - vše ve firmě se formuje a reguluje s ohledem na potřeby a přání zákazníka, jímž je kdokoliv, komu firma prodává své produkty. Firma zkoumá a uspokojuje jeho potřeby a sleduje jeho odezvy. Zákazník je klíčovým článkem ve firmě,
- **neustálé zlepšování** - požadavky zákazníka se vyvíjejí, firma musí své produkty a jejich výrobu neustále zlepšovat. Aby mohla kvalitu výrobků zvyšovat, potřebuje mít zpětnou vazbu, aby věděla, co dělá špatně a v čem se může zlepšit. TQM je průběžný nepřetržitý proces zlepšování kvality, který je iniciován a podporován managementem společnosti,
- **účast všech** - uspokojování zákazníků a zlepšování procesů se realizuje na všech úrovních řízení společnosti. TQM je založeno na tom, že každý vykonává svou práci ke spokojenosti zákazníka, ve firmě se jeden spoléhá na druhého,
- **sociální ohleduplnost** - firmy, které mají implementován TQM, na sebe berou odpovědnost i za vztah k vlastním zaměstnancům a ke svému okolí. Důležité je ve firmě správně motivovat pracovníky, kteří následně podávají vyšší výkon a mají snahu se zlepšovat. Tímto způsobem se zajišťuje plnění požadavků zákazníků při minimálních provozních nákladech.

(Elearning.tul.cz, 2020)

3.8.2 EFQM

Znakem vynikajících organizací je to, že dosahují a udržují si vynikající úroveň výkonu, který splňuje nebo překračuje očekávání všech zainteresovaných stran. Model excellence EFQM umožňuje lidem porozumět vztahu příčin a následků mezi tím, co jejich organizace dělá, a výsledky, kterých dosahuje. Všechny organizace se snaží být úspěšné, některé selžou, některé dosahují v určitých obdobích úspěchu, ale nakonec se ztratí z dohledu, a jen několik z nich dosáhne udržitelného dlouhodobého úspěchu, čímž získá zasloužený respekt a obdiv.

Pro podporu udržitelného úspěchu pracuje model EFQM se sadou tří integrovaných komponent, kterými jsou:

- **základní koncept** - definuje základní principy, které tvoří základ pro dosažení udržitelné dokonalosti v jakékoli organizaci,
- **modelová kritéria** - poskytuje rámec, který organizacím pomůže převést základní koncept a způsob myšlení typu „RADAR“ do praxe,
- **logika RADARU** - jednoduchý a výkonný nástroj pro správu, který lze použít různými způsoby, aby pomohl řídit neustálé zlepšování.

EFQM.ORG (2022)

Metoda EFQM (Model excellence) vychází podle Michka (2006) z TQM a je založena na sebehodnocení firmy ve všech oblastech její činnosti. Dynamický model EFQM je členěn podle 9 kritérií a jeho přínosem je provedení systematické, komplexní analýzy, která představuje sebehodnocení firmy podle modelu (Michek, 2006).

Jednotlivými kritérii této metody podle Micheka (2006) jsou:

- **vedení** - orientuje se na způsoby, kterými řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování vize a poslání firmy a rozvíjejí hodnoty, které jsou nutné pro dlouhodobou a stabilní úspěšnost společnosti. Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny,
- **politika a strategie** - je kladen důraz na postupy, jimiž firma implementuje své poslání a vizi pomocí jasně formulované strategie. Základem strategie je orientace na naplňování zájmů a požadavků

zainteresovaných stran. Podněty přicházejí z různých zdrojů (například od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti apod.),

- **pracovníci** - toto kritérium je orientováno výhradně na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Jeho součástí jsou aktivity jako řízení, rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace pracovníků k týmové práci, komunikace, odměňování, péče o zaměstnance apod.,
- **partnerství a zdroje** - základem kritéria je to, jak firma plánuje a řídí své vnější vztahy, jež jsou postaveny na principu partnerství. Důležité je rovněž to, jak firma rozvíjí své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání firemních procesů,
- **procesy** - kritérium se zaměřuje na navrhování, řízení, udržování a zlepšování všech procesů, které jsou potřebné k naplňování politiky a strategie, k uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Orientuje se také na zvyšování hodnoty produktů, které jsou dodávány zákazníkům,
- **výsledky vzhledem k zákazníkovi** - aspektem kritéria je hodnocení toho, co bylo ve firmě dosaženo a jaké jsou potřeby a očekávání zákazníků firmy. Jedním úhlem pohledu je pohled zákazníků na organizaci, druhým je naplňování interních ukazatelů výkonnosti firmy. Součástí hodnocení je také loajalita zákazníků,
- **výsledky vzhledem k zaměstnancům** - jsou závislé na tom, jak byly zvládnuty procesy identifikované v kritériu pracovníků. Jde o to, zda bylo dosaženo zvýšení motivace a s ním spojená spokojenost zaměstnanců společnosti. Zohledňují se dva pohledy, kterými jsou pohled zaměstnanců a ukazatele vnitřní výkonnosti organizace,
- **výsledky vzhledem ke společnosti** - odráží princip TQM, který definuje nutnost podílet se na rozvoji, vstřícnosti k občanům, na šetrnosti při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, na komunikaci a sdílení informací o výsledcích organizace s okolím,
- **klíčové výsledky výkonnosti** - firma souhrnně měří klíčové prvky své politiky a své strategie a zjišťuje dosažené výsledky v zásadních oblastech. Důležité jsou pro ni nejen standardní finanční výsledky, ale také

další efekty jako jsou vědomosti pracovníků, firemní procesy, technologie, dodržování právních a jiných norem apod.

3.8.3 QFD

Metoda QFD (Quality Function Deployment) je založena na principu maticového diagramu, jehož pomocí je možné přeměňovat požadavky zákazníků na produkt a procesy jeho výroby. Metoda pochází z roku 1966 a vznikla během výroby tankerů. Během 80. let minulého století se rozšířila i v USA. Mezi její klíčové výhody patří například vytváření báze informací pro plánování kvality, orientace na zákazníky, redukce počtu konstrukčních a technologických změn, zkrácení doby vývoje, rychlejší identifikace rizikových oblastí a konfliktních znaků kvality, nižší náklady vývoje a realizace nových produktů, lepší komunikace a lepší spolupráce mezi odbornými útvary (Nenadál, 2008, s. 113-128).

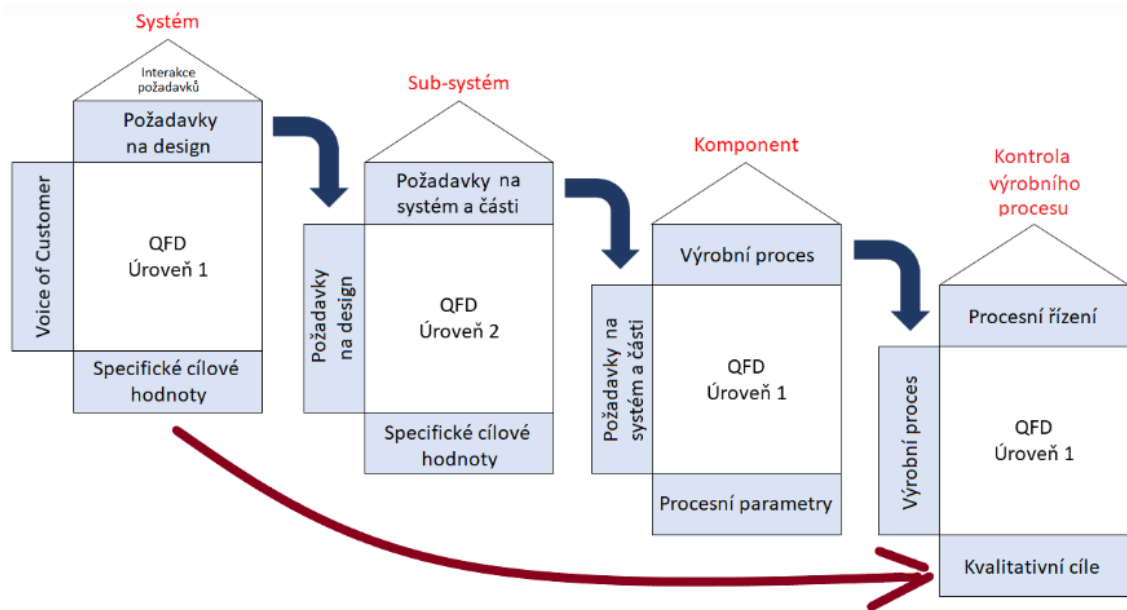
Metoda QFD je založena na přenosu zákaznických požadavků, které jsou definovány pro produkt, na kvalitativní výrobní charakteristiky produktu. Klíčem je znalost toho, co zákazník očekává a způsob, kterými lze jeho očekávání naplnit. V praxi se obvykle postupuje ve 4 úrovních, kde výstupy předchozí úrovně představují vstupy pro následnou úroveň. Hlavním cílem tohoto postupu je transponovat požadavky zákazníka na požadavky na systém, díly i procesní parametry (CMS.CZ, 2022).

Realizace metody se skládá ze 4 fází znázorněné v následujícím obrázku, kterými jsou:

- požadavky na design produktu,
- požadavky na systém,
- požadavky na komponenty,
- požadavky na procesní parametry.

(CMS.CZ, 2022)

Obrázek 10 - Čtyři fáze QFD



Zdroj: CMS.CZ (2022)

V 1. fázi se postupuje prostřednictvím 8 následujících kroků:

- **1. KROK:** identifikace požadavků zákazníka na produkt. V tomto kroku se definují všechny požadavky, které zákazník na produkt definoval, nebo je očekává. Požadavky tvoří levou vodorovnou část matice,
- **2. KROK:** požadavkům se přidělí váha (významnější požadavky mají vyšší váhu),
- **3. KROK:** určí se atributy produktu a uvedou se v horní svislé části matice. Ve spodní části matice se uvedou měřitelné parametry pro jednotlivé atributy produktu,
- **4. KROK:** vyplní se vztahy mezi požadavky zákazníka a atributy produktu (velmi silné, silné, slabé nebo žádné). Příslušné hodnoty určuje tým,
- **5. KROK:** vyplní se interakce mezi jednotlivými atributy produktu (rozdělí se na skupiny interakcí podle jejich síly),
- **6. KROK:** porovnává se navrhovaný produkt s konkurenčními produkty, které jsou dostupné na trhu (vztah se vyhodnotí prostřednictvím škály od velmi nespokojen až po velmi spokojen),

- **7. KROK:** vypočítá se význam každého atributu produktu na základě součinu důležitosti zákaznického požadavku a síly vztahu k atributu produktu,
- **8. KROK:** rozdělí se atributy a jejich měřitelné inženýrské parametry podle závažnosti.
(CMS.CZ, 2022).

Ve druhé fázi se přenesou technické specifikace do matice QFD do oblastí zákaznických požadavků a dále se zkoumají jejich vztahy s požadavky na systém, díly a procesy (CMS.CZ, 2022).

3.8.4 Přezkoumání návrhu (Design Review)

Základem metody je plánované, dokumentované a nezávislé přezkoumání předkládaného nebo existujícího návrhu prostřednictvím týmového a systematického zkoumání. Jeho hlavním cílem je vyhodnocení způsobilosti návrhu produktu nebo procesu a naplnění požadavků na kvalitu, identifikace nedostatků a navrhování způsobů jejich řešení (Nenadál, 2008, s. 113-128).

3.8.5 FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)

Tato metoda je založena na týmové analýze možností vzniku vad v rámci posuzovaného návrhu, spojené s vyhodnocením rizik a návrhem a realizací opatření, které povedou k jejich zmírnění. Prostřednictvím této metody je možné odhalit až 90 % případných neshod. Metoda byla vyvinuta v 60. letech 20. století v USA a původně byla určena pro analýzy spolehlivosti systémů v kosmickém výzkumu NASA (Nenadál, 2008, s. 113-128).

3.9 Nástroje a techniky řízení kvality

Technikami řízení kvality je myšlena primárně procesní stránka sběru dat a jejich zaznamenávání. Nástroji je myšlena hlavně forma a způsob jejich zobrazení. Mezi doporučované techniky patří podle Vebera (2007) například:

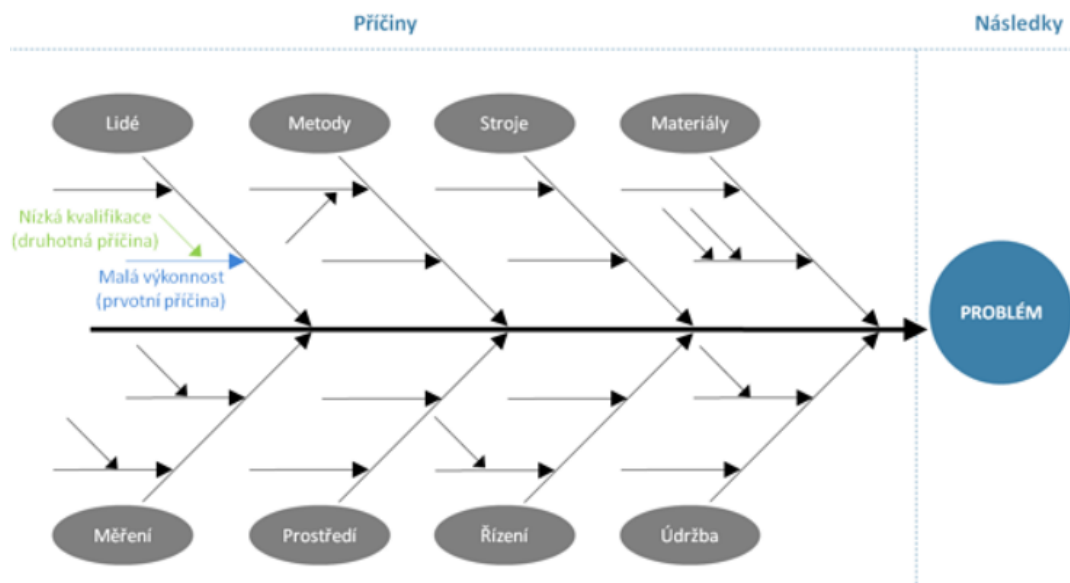
- brainstorming (skupinová diskuze s cílem posbírat co nejvíce nápadů na dané téma),
- brainwriting (technika zaznamenávání a dokumentace nápadů podle zadání),

- delfské metody (expertní vymýšlení odhadů a prognóz),
- apod.

Autoři uvádějí různé nástroje, které se ve společnostech používají v rámci zavádění systémů řízení kvality. Nejčastěji zmiňovanými nástroji jsou podle Vebera, Hůlové a Pláškové (2010) následující:

- Ishikawův diagram - diagram příčin a následků. Je znázorněn na obrázku 11 a využívá systémové přístupy k řešení kvalitativních problémů,

Obrázek 11 - Ishikawův diagram

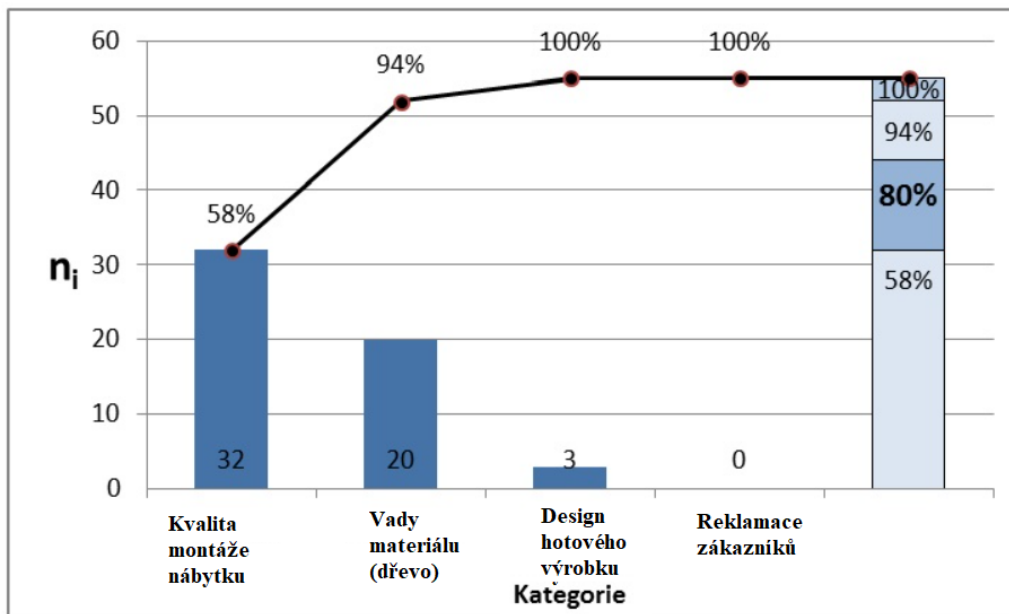


Zdroj: Management mania (2022)

- formulář sběru dat - tříděná dokumentace sbíraných dat, například formou četnostních čárek, symbolů, číselných statistických hodnot apod.,
- regulační diagram - dovede zaznamenat a rozlišit náhodnou a procesní proměnlivost, používá statistické metody (Plura, 2001),
- bodový diagram - vizualizuje vztahy mezi proměnnými a jejich rozptyly (Plura, 2001),
- Histogram - poskytuje pouze velmi hrubou základní představu o kvalitě. Pro zvýšení jeho přínosu je nutné zajistit vyšší počet sledovaných hodnot,
- postupový (vývojový) diagram - průběhy procesů znázorňuje formou posloupností, jeho význam a využití je důležité zejména při návrhu nového procesu,

- analýza údajů v matici - používá se pro odhalování souvislostí mezi dimenzemi řešeného problému,
- stromový (systematický) diagram - vhodný pro znázornění hierarchie mezi prvky,
- Paretův diagram - určuje priority, příčiny a faktory významnosti, jak ukazuje následující tabulka.

Tabulka 3- Paretův diagram příčin a následků



Zdroj: vlastní zpracování podle ELearning.cz (2022)

- diagram síťový - znázorňuje časové logické posloupnosti kroků,
- diagram afinity - vhodný pro setřídění sebraných informací a dat do logických skupin,
- diagram vzájemných vztahů - vhodný pro hledání relací a vztahů mezi příčinami a následky,
- rozhodovací strom - je vhodný pro rozhodování nad dalšími preventivními opatřeními v rámci identifikovaných problémů),
- diagram maticový - diagram souvislostí mezi dimenzemi.

Podle Nenadála a kol. (2008, s. 299) je možné pohlížet na cyklus zlepšování výkonnosti procesů řízení kvality také prostřednictvím cyklu DMAIC s fázemi:

- D - definování procesů a požadavků zákazníků,
- M - měření výkonnosti procesu,
- A - analýza procesu s ambicí identifikovat příčiny problémů,

- I - přijetí opatření ke zlepšení,
- C - kontrola a udržování stavu procesu na dané úrovni.

Využití tohoto cyklu a metodického rámce pomáhá zlepšovat výkonnost procesů v rámci metodiky Six Sigma nebo Lean Six Sigma. Zmíněné nástroje (viz. následující tabulka) považuje Nenadál a kol. (2008) za základní nástroje řízení jakosti podle DMAIC cyklu.

Tabulka 4- Nástroje managementu řízení jakosti podle DMAIC

Fáze	Metody	Fáze	Metody
<i>Definování (D)</i>		<i>Měření (M)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vývojové diagramy • Paretův diagram • Išikawův diagram • Kontrolní tabulky a záznamníky • Regulační diagramy
<i>Analýza (A)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bodový diagram • Paretův diagram • Išikawův diagram 	<i>Zlepšování (I)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vývojové diagramy • Paretův diagram • Išikawův diagram • Kontrolní tabulky a záznamníky • Regulační diagramy
<i>Kontrola a regulace (C)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bodový diagram • Histogram • Kontrolní tabulky a záznamníky • Paretův diagram • Regulační diagramy 		

Zdroj: Nenadál a kol, (2008, s. 299)

Masaaki (2005) dále uvádí mezi nástroji a technikami pro zavádění systémů řízení jakosti nástroj nazvaný jako 5S, kterým je postup kroků pro označování míst pro potřebné a nepotřebné předměty na pracovišti, udržování pořádku, úklidu, jeho hodnocení apod.

3.10 Náklady řízení kvality

Náklady na řízení kvality se rozdělují na přímé a nepřímé. Jejich součástí jsou jakékoliv náklady, které společnost vynakládá na procesy řízení jakosti včetně jejich monitoringu a činností směřujících (formou nápravných opatření) k jejich zlepšování (PURUSHOTHAMA, 2010).

Přímé náklady

Přímými náklady jsou takové náklady, které jsou směřovány snaze předcházet jakýmkoliv chybám, které mohou kvalitu snižovat (například ve výrobě). Podle Purushoithamy (2010, s. 16) rozlišujeme přímé náklady na:

- řízené náklady (na prevenci nižší kvality a odhalování nekvality formou analýz a monitoringu),
- vyvolané náklady (interní náklady související s doplňkovým vývojem spuštěným díky zjištění nekvalitní produkce a externí poexpediční náklady, například na záruční opravy),
- náklady vyvolané investiční nekvalitou (tento typ nákladů souvisí s firemními investicemi do monitorovacích, měřících a kontrolních zařízení).

Nepřímé náklady

Nepřímé náklady na kvalitu mají většinou dlouhodobý charakter a mají souvislost se všemi etapami životního cyklu výrobků (vývoj, výroba, distribuce...).

Rocha-Lona (2013, s. 26) rozlišuje tři druhy nepřímých nákladů, kterými jsou náklady, vznikající jako důsledek nespokojenosti klienta firmy (například takové, které mohou vyeskalovat až do úrovně nákladných soudních sporů), náklady, jejichž příčinou je situace u zákaníka firmy (například takové náklady, které vznikají jako důsledek problémů s užíváním výrobků nebo služeb na straně zákazníka firmy) a náklady, které firmě vznikají v souvislosti s poklesem její reputace na trhu (firma může ztratit svou pozici na trhu, svou pověst, část svých zákazníků apod.).

3.11 Normy řízení kvality

V roce 1947 byla podle ISO (2022) založena organizace *International Organization for Standardization* pro kontrolu dodržování norem. Organizace za dobu své existence vyvinula více než 19.500 norem a standardů pod společným označením ISO, které tématicky pokrývají nejrůznější oblasti lidské činnosti.

Normy řady ISO 9000 definují systém managementu kvality. Vydává je Mezinárodní organizace pro normalizaci. Jejich cílem je podpora organizace v oblasti kvality, a to bez ohledu na odvětví nebo na velikost. Jde o mezinárodní normy definující systémy řízení jakosti (Hnátek a kol., 2016).

3.11.1 Systém managementu kvality ISO 9001

Klíčovým standardem je norma ISO9001 (Systém managementu kvality QMS), která spojuje firmy z různých oblastí. Jejím obsahem je výčet požadavků na systém managementu kvality ve firmě.

Normu ISO 9001:2015 je možné aplikovat ve kterékoliv firmě, která umí specifikovat požadavky na řízení systému managementu kvality. Smyslem normy je sladit produkty a služby firmy s požadavky zákazníků a právními požadavky (Hnátek a kol., 2016, s. 27).

Podle CQS (2022) přináší certifikace na tuto normu pro firmy (bez ohledu na obor podnikání) tyto výhody a přínosy:

- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou,
- efektivně nastavenými procesy navyšování tržeb, zisku, tržního podílu a tím zvyšování spokojenosti vlastníků, majitelů,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů,
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř i vně organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.),
- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů,
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům,
- zkvalitnění systému managementu, zdokonalení organizační struktury organizace,
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci,
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů.

3.11.2 Principy managementu kvality

Rodina norem ISO 9001 definuje 8 principů a zásad managementu kvality, kterými podle ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 jsou:

1. Zaměření na zákazníka (firmy jsou závislé na svých zákaznících, jejichž současným a budoucím potřebám by měly rozumět. Měly by plnit jejich

požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání. Díky vysoké konkurenci na trhu dnes už nestačí vycházet zákazníkům vstříc, ale firmy by měly umět nabídnout i něco navíc. V této oblasti hraje velkou roli marketing firmy, který by měl aktivně pracovat se stávajícími zákazníky a pomáhat firmě zlepšovat a posilovat stávající firemní vztahy s klientelou).

2. Vedení a řízení lidí (vedoucí osobnosti prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Měly by vytvářet a udržovat takové interní prostředí, ve kterém se mohou lidé plně zapojit a pomáhat společnosti dosahovat stanovené cíle. Kvalita vedení lidí ze strany jednotlivých vedoucích je klíčová. Teamleadeři by měli umět komunikovat jak se svými podřízenými, tak s ostatními teamleadery, se kterými spolupracují).
3. Zapojení lidí (pracovníci na všech úrovních jsou základem firmy a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch společnosti. Důležitá je také správná motivace, která vede pracovníky k vyšším pracovním výkonům).
4. Procesní přístup (pokud budou jednotlivé činnosti ve firmě řízeny procesní formou, dosáhne firma lepšího (požadovaného) výsledku. Znamená to, že by každá činnost měla být řádně řízena, zdokumentována, jednotlivými zaměstnanci firmy respektována. Každá činnost a každý proces by měl mít definován přínos, který firmě přináší (může být přímý, nepřímý nebo podpůrný)).
5. Systémový přístup k managementu (řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivitě a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů. Procesy by měly být monitorovány, pravidelně analyzovány a vyhodnocovány).
6. Neustálé zlepšování (kontinuální zlepšování celkové výkonnosti organizace má být jedním z trvalých cílů společnosti. Firma by měla neustále hledat prostor pro zlepšení stávajících procesů nebo zavedení nových procesů, které efektivitu a výkonnost činnosti firmy zlepší).

7. Přístup k rozhodování na základě faktů (efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze statistických údajů a informací, na důvěryhodnosti dat, používaných metodách a kvalitních pracovnících),
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy (firma a její dodavatelé jsou vzájemně závislí, což znamená, že jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje schopnost obou stran vytvářet očekávanou hodnotu).
(Agenturapoznani.cz, 2022)

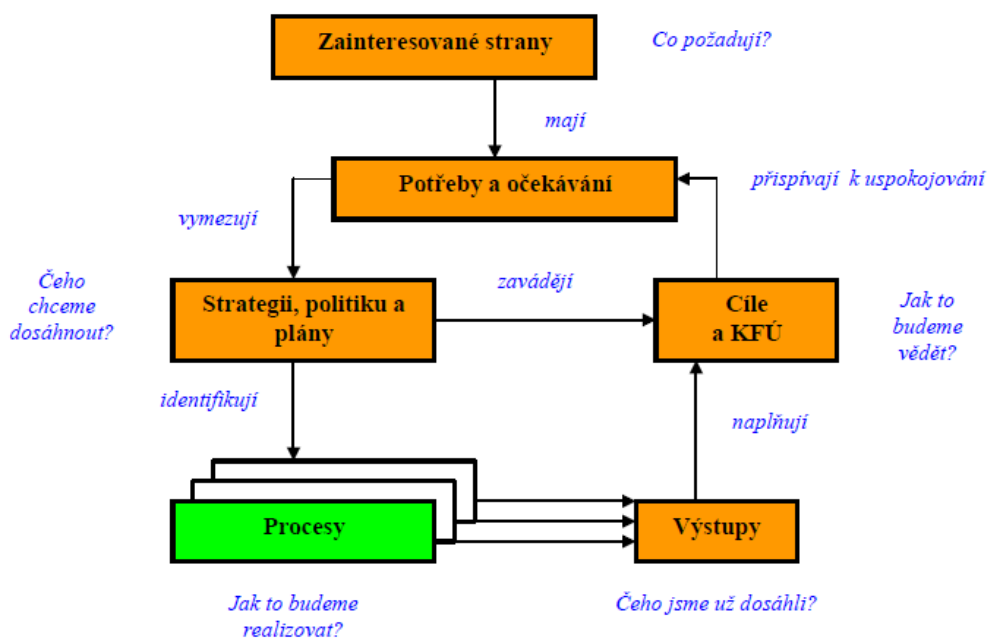
Cílem a smyslem zmíněných zásad je pomoci jakékoliv firmě realizovat svou činnost natolik kvalitním způsobem, aby společnost provozovala své procesy v souladu se standardem ISO 9001. Firmy, které podstoupí certifikaci na shodu s normou ISO 9001, procházejí následně pravidelnými audity, které plnění zásad ve firmě ověřují.

3.12 Procesní implementace systému řízení jakosti

Procesní přístup k implementaci systému řízení jakosti by neměl být vztažen jen k deklarované politice společnosti a cílům kvality, ale měl by podle Nenadála a Vykydala (2012, s. 41) vycházet z celkové politiky, strategie a strategických cílů společnosti.

Logický rámec procesního přístupu je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 12 - Logický rámec k aplikaci procesního přístupu



Zdroj: Nenadál a Vykydal (2012, s. 42)

Návrh struktury procesů by měl vycházet z charakterů produktů a služeb, které daná firma vyrábí a poskytuje. Procesní mapa by měla zachytit interní i externí procesy, jejich vztahy a závislosti. U každého procesu by měl být uveden jeho vlastník s kompetencemi a odpovědnostmi za kvalitu výstupu procesu, ale také za efektivitu jeho průběhu.

Podle Nenadála a Vykydala (2012, s. 43-44) by měl mít vlastník procesu hluboké znalosti o svém procesu, měl by se zúčastňovat na řízení významné části činností, ze kterých se daný proces skládá, měl by mít patřičný morální kredit u zaměstnanců, kteří na procesu aktivně participují, být schopen kreativního myšlení a ochoten realizovat potřebné změny, které pozitivně ovlivňují celkovou výkonnost procesu. Dále by měl být komunikativní, protože jeho častou úlohou je vyjednávat podmínky a úpravy, které se týkají interních dodavatelů daného procesu. Měl by tedy být lídrem, tahounem a facilitátorem všech aktivit, které se zlepšováním procesu souvisí.

3.12.1 Řízení kvality ve výrobní firmě

Řízení jakosti a kvality doprovází celý životní cyklus produktu. Jednotlivé činnosti a kontroly je tedy možné rozdělit podle následujícího schématu:

- předvýrobní fáze,
- výrobní fáze,
- povýrobní fáze,
- kontinuální zlepšování.

Předvýrobní fáze

Předvýrobní fáze produktu je z hlediska řízení kvality velmi důležitá. Podle Vebera (2000) ovlivňuje také náklady produktu, a to až ze 75%. Pro plánování výrobních aktivit je vhodné používat harmonogramy například pomocí Ganttových diagramů nebo síťových grafů.

Aby mohla být kvalita produktu dodržena, je potřeba ji nejdříve naplánovat, například pomocí již zmíněných metod FMEA (analýza případných vad, které by se mohly u vyrobených produktů objevovat) nebo QFD (plánování jakosti

požadavků budoucích zákazníků a jejich transformace do měřitelných vlastností a parametrů produktu).

Součástí předvýrobní fáze by mělo být také zhotovení interních firemních dokumentů, jako například:

- politika jakosti,
- příručka kvality (klíčový dokument v dané oblasti. Měl by popisovat firemní standardy v oblasti řízení kvality, principy jejich monitorování a vyhodnocování, odpovědnosti za jejich dodržování),
- směrnice kvality.

Tyto dokumenty by měly být vytvořeny ještě před tím, než firma začne plánovat kvalitu konkrétního produktu, který se chystá vyrábět.

Naopak poslední etapou předvýrobní fáze by mělo být revize návrhu kvality, která ověří kvalitu i obsah návrhu vůči normám, standardům, ale také požadavkům klientů.

Výrobní fáze

V této fázi věnuje firma pozornost jakýmkoliv aktivitám, které souvisí s výrobou produktu. Vhodnými technikami frekventovaně používanými v této fázi bývají metoda 5S (metoda založená na organizaci a zlepšování pracoviště, která přispívá k identifikaci plýtvání zdrojů, prostojů apod.), TMP (podle Wiremana (2004) je metoda postavena na zapojení všech zaměstnanců firmy vůči aktivitám týkajícím se údržby strojního parku včetně jejich oprav, technologických odstávek apod.), systém JIT (kvalita logisticko-dodavatelských procesů), metoda Kanban (na chronologické výrobní ose se jednotlivá výrobní pracoviště stávají odběratelskými zákazníky předchozího pracoviště) apod.

Během výrobní fáze je důležité řídit dokumenty týkající se řízení kvality. Norma ISO 9001 říká, že společnost má vytvořit dokumentovaný postup, jehož pomocí budou nastavena například schvalovací pravidla pro firemní dokumenty, pravidla jejich aktualizací, řízení přístupu k těmto dokumentům apod. ISO norma 9001 původně požadovala existenci příručky kvality, nicméně revize normy z roku 2015 požadavek změnila, příručka není dál vyžadována a místo jsou požadovány tzv. dokumentované informace. Znamená to, že společnosti se mohou samy

rozhodnout, zda tyto dokumentované informace budou mít a používat formou příručky kvality nebo jinou formou.

Dokumentovanými postupy mohou být například interní příručky, vnitřní směrnice, různé operační návody, plány a další dokumenty podle potřeby společnosti.

Norma neupřesňuje rozsah, hloubku ani formu dokumentovaných informací, mohou se tedy firma od firmy lišit v závislosti na její velikosti, na komplikovanosti firemních procesů, počtu zaměstnanců, oboru její činnosti apod.

Povýrobní fáze

Součástí povýrobní fáze je řada aktivit, které souvívají s prodejem a užitím produktů firmy. Patří sem například reklamační řízení (včetně procesů), řízení vyřizování stížností, ale také řízení vztahů se zákazníky, spotřebitelské testování (podle Janoucha (2014) mají spotřebitelské testy velmi pozitivní dopad na důvěru zákazníků).

Součástí této fáze bývají audity, které zkoumají soulad mezi záměrem a výsledkem. Audity mohou být realizovány jako interní (vyčleněným útvarem ve firmě) nebo externí (externí specializovanou firmou). Externí audity jsou nepoměrně dražší, na druhé straně mají reputační punc nezávislosti a v očích zákazníků jsou z tohoto důvodu výrazně důvěryhodnější.

Audity prováděné ve firmách bývají většinou monotematické a mohou být realizovány jako horizontální nebo vertikální (Arter, 2003). Autoři popisují rozdíly mezi oběma typy různě. Podle názoru autorky práce je správná varianta, kdy je vertikálním auditem míněn například kompletní audit jednoho typu výrobku, který se soustředí na všechny fáze a etapy jeho životního cyklu.

Horizontálním auditem jsou naopak takové audity, které zkoumají a prověřují jednu oblast u různých výrobků bez ohledu na to, ve kterých lokalitách jsou vyráběny. Pokud tedy například firma realizuje audit kvality, jde o horizontální audit, který prozkoumá řízení kvality napříč firmou, jejími produkty, které vyrábí a službami, které poskytuje.

Během povýrobní fáze by firmy neměly zapomínat také na kvalitu vztahů s dodavateli, na kterých bývá výroba obvykle významně závislá. Kvalita by měla

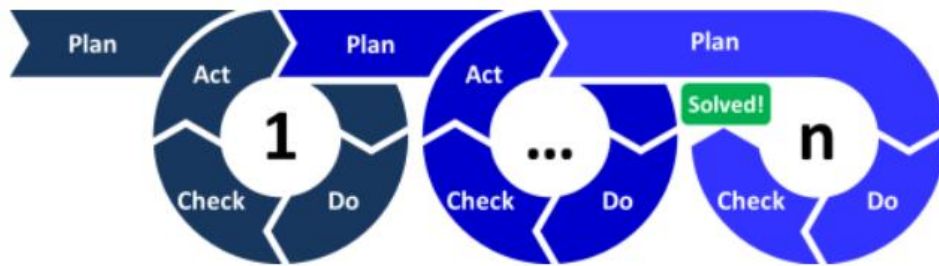
být ideálně hodnocena přímo u dodavatele formou auditu a její součástí by mělo být také hodnocení cen (v porovnání s konkurencí), plnění termínů, transparentnost komunikace, proaktivita dodavatele během řešení problémů, apod.

Kontinuální zlepšování

Princip průběžného monitorování a hodnocení kvality je klíčovým mechanismem každého řízení kvality. V praxi se pro tento účel používají různé metody založené obvykle na iteračním cyklickém opakování nastavených postupů. Nejčastěji nasazovanými metodami bývají například:

- 8D Report - v rámci této metody se podle Bednářové (2013) vyplňuje formulář s osmi kapitolami, kterými jsou:
 - vytvoření týmu,
 - popis daného problému,
 - okamžitá opatření vedoucí k izolování problému od zákazníka (do zavedení nápravného opatření),
 - nalezení kořenové příčiny pomocí identifikace možných příčin vzniku problému,
 - nápravná opatření (zavedení),
 - efektivita nápravných opatření (kontrola),
 - zabránění dalšímu výskytu stejného problému,
 - poděkování týmu a sdílení výsledků práce.
- PDCA - tzv. Demingův cyklus, jehož součástí je posloupnost 4 fází, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku:
 - (P) plánuj (například kontrolu jakosti),
 - (D) proved' (kontrolu),
 - (C) zkontroluj (provedení kontroly),
 - (A) proved' (změny ve smyslu zlepšení podle zjištěných výsledků).

Obrázek 13 - Demingův PDCA cyklus



Zdroj: Průmyslové inženýrství (2022)

Podle Kirana (2016, s. 11) je vhodné použít cyklus PDCA v těchto situacích:

- při použití Kaizen nástroje,
 - zkoumání možných řešení problémů, jejich zkoušení a kontrolované ověření ještě předtím, než se vybere konkrétní řešení pro implementaci,
 - plánování sběru a analýzy dat s cílem ověřit a upřednostnit problémy nebo kořenové příčiny,
 - zamezení rozsáhlého plýtvání zdroji,
 - každodenní rutinní řízení,
 - v projektovém managementu, při kontinuálním zlepšování apod.,
- Kaizen - každodenní drobná zlepšení procesů a činností pomocí malých inovačních kroků. Provedené změny jsou drobné, ale jejich dopad může být významný (Ortiz, 2006).
- Benchmarking podle Kotlera (2007) je benchmarking velmi dobrou metodou, jak se může firma učit od jiných firem, které dělají totéž, ale lépe. Během benchmarkingu se porovnávají vstupy, výstupy, průběh procesů, vlastnosti a kvalita produktů. Na jedné straně srovnání je společnost, která benchmarkingem prochází, aby si ověřila vše, co potřebuje, na druhé straně jsou nejlepší firmy v oboru, které jsou aktuálním a respektovaným etalonem ve stejné oblasti, se kterým se firma srovnává. Výsledek benchmarkingu firmě slouží pro generování námětů na úpravy, co by měla firma zlepšit, kde je slabší, horší, méně výkonná a méně kvalitativní než by chtěla/potřebovala být.

3.12.2 Certifikace systému řízení kvality

Smyslem certifikačního procesu je potvrdit shodu fungování společnosti s normami a předpisy. Provedení certifikace je finančně náročnou aktivitou, kterou společnost podstupují dobrovolně na základě rozhodnutí managementu firem. Vlastní certifikace provádí komerční společnosti, které mají akreditace od příslušných akreditačních orgánů. Jejich role spočívá v kontrole shody toho, že pravidla pro certifikaci jsou ve všech zemích stejná (Spejchalová, 2011).

Během certifikačního procesu prochází společnost podle Spejchalové těmito fázemi:

- výběr certifikační organizace (mezi kritéria výběru společnosti by měla patřit posouzení toho, jestli má společnost akreditaci u mezinárodně respektového akreditačního orgánů, jestli odběratelé společnosti budou tuto certifikaci uznávat, jak bude probíhat certifikační proces a kolik bude stát apod.),
- podpis smlouvy o provedení certifikace,
- přezkoumání dokumentace systému řízení jakosti,
- audit na místě,
- vydání auditní zprávy,
- náprava zjištěných neshod,
- vydání certifikátu.

Podle Kovaříka (2017) platí vydané certifikáty 3 roky. Certifikační společnosti s prokazatelnou důvěryhodností a způsobilostí provádějí u certifikované firmy dozorové audity (jednou nebo dvakrát ročně). Po ukončení platnosti certifikátu firma podstupuje recertifikaci, během níž obnoví platnost certifikace na další období.

Podle Šebestové (2004, s. 16) je v České republice akreditačním orgánem Český institut pro akreditaci, o.p.s. (ČIA). Během procesu certifikace a prokázání shody (toho, že výrobky, procesy nebo služby jsou ve shodě se specifikovanými požadavky) potřebná součinnost řady orgánů, které podléhají pravidlům certifikace a vzájemného uznávání. Jejich vzájemnou hierarchii znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 5- Vazby mezi certifikací výrobků, osob, systémů, akreditací a notifikací

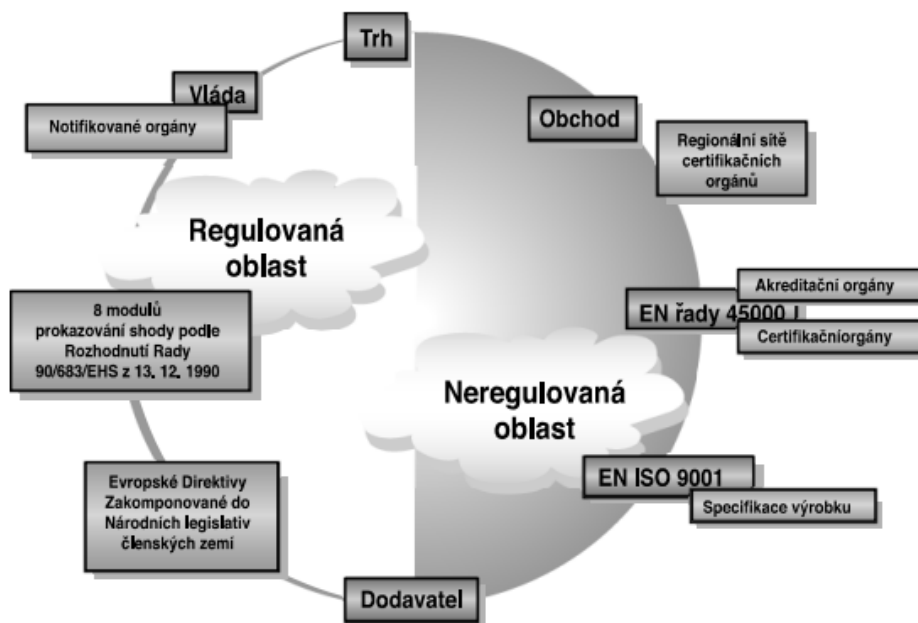
Krok	Kdo	Co se posuzuje	Na základě čeho	Na základě pověření podle předpisu	Kým pověřeno a jakým postupem legalizováno
1. krok zkoušení	Zkušebna	Výrobek	Výrobní normy	ISO/IEC 17025	Akreditace
	Auditor	Systém managementu jakosti	EN ISO 9001 Další systémové normy	ISO 19011	Akreditace
2. krok certifikace	Certifikační orgán	Výrobky	Zkušební zpráva	ISO/IEC 17025	Akreditace v rámci národní nebo evropské legislativy
		Systémy managementu	Zpráva z auditu	ISO/IEC GUIDE 62, 66	
		Osoby	Zpráva o výsledku	ISO/IEC 17024	
3. krok akreditace	Akreditační orgán	Posuzování zkušeben a certifikačních orgánů	Publikovaná pravidla podle Guidů ISO/IEC a IAF	Publikace ISO/IEC v rámci ISO/CASCO	Stát Mezinárodní Vzájemné prověřování (peer assessment)
4. krok notifikace (Viz poznámku dole)	Stát a jím pověřený orgán	Předmětem notifikace jsou zkušebny a certifikační orgány	Ohlašovací povinnost v rámci EU	Směrnice EES (NV ČR)	ES a jeho orgány

Zdroj: Šebestová (2004, s. 18)

Posuzování shody výrobků v rámci předpisů Evropské unie je možné podle Šebestové (2004, s. 36) rozdělit na dvě oblasti, kterými jsou regulovaná oblast a neregulovaná oblast. Do regulované oblasti patří takové výrobky, které mohou mít vliv na zdraví a životy občanů (tento typ produktů je vázán na Evropské direktivy a komunitární právo). Do neregulované oblasti patří všechny ostatní produkty, které zmíněná rizika nemají.

Způsob a cesta prokazování shody jsou pro obě skupiny znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 14 - Prokazování shody výrobků v rámci Evropské unie



Zdroj: Šebestová (2004, s. 36)

V regulované oblasti (levá polovina na obrázku) stanovila legislativa EU (Rozhodnutím Rady 90/683/EHS) 8 různých možností, jak může být shoda prokazována a posuzována. Mezi povolené možnosti patří například testování výrobků, testování jejich jakosti apod.

Posuzování QMS (Quality Management System) během certifikace vychází podle Šebestové (2004, s. 64) z následujících základních otázek:

- Je daná organizace schopna řídit své podnikatelské procesy tak, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti zákazníka?
- Je certifikovaný systém založen na identifikaci firemních procesů a jejich vzájemných vazeb?
- Dodržuje organizace při realizaci svých produktů všechny právní předpisy, které se na ni vztahují?
- Uchovává firma pro prokázání výše uvedených cílů dostatek důkazů (záznamů a jejich vyhodnocení), aby mohla své činnosti objektivně řídit?
- Zohledňují postupy realizované ve společnosti všechny požadavky normy?
- Jsou firemní postupy dodržovány?
- Lze se spolehnout na úplnost a průkaznost vnitřních auditů?

- Má organizace dostatek preventivních mechanismů pro zachování kontinuity podnikání?
- Řídí management organizace svůj podnik s využíváním principů kontinuálního zlepšování?

Výhodou certifikace systému managementu jakosti podle ISO normy 9001 podle Šebestové (2004, s. 67) je například vybudovaný samoregulující systém managementu, který pružně reaguje na změny požadavků zákazníků, na změny požadavků zákonných předpisů uvnitř organizace, které se týkají například nových technologií, organizačních změn apod.

Dlašími výhodami může být kompatibilita systému managementu jakosti firmy s praxí v zemích Evropské unie, což znamená, že se například český výrobce může rychle přizpůsobit požadavkům Evropské unie, díky kterým má větší příležitost získat nové zakázky a nové zákazníky, může se účastnit výběrových řízení u atraktivních firem, které mají v podmínkách certifikaci vítězného dodavatele apod.

4 Metodika vyhodnocení stavu systému řízení kvality

Cílem praktické části práce bude porovnání systémů řízení kvality ve společnostech Serafin Campestrini s.r.o. a Lesní společnosti KUBAL s.r.o., které bude realizováno následujícími kroky:

4.1 Kvalitativní průzkum

Prostřednictvím interview se zástupcem managementu společnosti, který zajistí podklady pro vyhodnocení shody řízení kvality ve společnosti s normami, standardy a běžnými zvyklostmi.

V rámci průzkumu budou oběma společnostem položeny následující otázky:

1. Plánujete ve vaší společnosti řízení kvality produkce?
2. Jak u Vás probíhá plánování výroby?
3. Máte ve společnosti certifikovaný některý systém managementu kvality?
4. Máte ve společnosti zaveden systém řízení dokumentů?
5. Máte ve společnosti nastavenou politiku kvality?
6. Jak ve Vaší společnosti monitorujete a řídíte kvalitu procesů?
7. Jak ve Vaší společnosti monitorujete a řídíte kvalitu produktu/služeb?
8. Máte popsány a zdokumentovány interní firemní procesy?
9. Pracujete s plány údržby výrobních zařízení?
10. Jakým způsobem školíte, vzděláváte a cvičíte zaměstnance?
11. Jak odhalujete a řídíte neshodné výrobky?
12. Jak měříte a vyhodnocujete spokojenost zákazníků?
13. Jak řešíte zákaznické stížnosti a reklamace?
14. Jak přezkoumáváte systém managementu kvality?
15. Provádíte interní nebo externí audity?
16. Jak vybíráte a vyhodnocujete dodavatele?
17. Jak se věnujete průběžnému zlepšování kvality Vaší produkce?
18. Jak měříte a vyhodnocujete loajalitu externích zákazníků?
19. Jak plánujete náklady na management kvality?
20. Jakým způsobem organizujete výběrová řízení na dodavatele?
21. Jak monitorujete požadavky trhu a jejich změny v čase?
22. Jak ve Vaši společnosti řídíte interní procesy?
23. Jak implementujete opatření k nápravě zjištěná z nedostatků kvality?

24. Máte ve Vaší společnost zavedenu roli manažera kvality?

25. Máte ve Vaší společnosti provázanu problematiku GDPR se systémem řízení kvality?

Výběr otázek byl přizpůsoben záměru zjistit, jak firmy fungují, jak měří a vyhodnocují kvalitu své produkce, jak plánují výrobu, jak řídí své interní procesy apod.

4.2 Kvantitativní průzkum

V podobě formulářového sběru dat, jehož respondenty budou vedoucí pracovníci firmy, jimž budou položeny uzavřené dotazy z oblasti firemních procesů, činností, řízení kvality apod. Některé otázky budou (dle potřeby a vhodnosti) využívat pětistupňovou Likertovu škálu, která odpovídá intervalům bodovacímio hodnocení v rozsahu 1-5 podle následující tabulky.

Tabulka 6- Bodovací stupnice

ODPOVĚĎ	ROZSAH	BODOVÁ HODNOTA
Rozhodně nesouhlasím	1,00-1,80	1
Spíše nesouhlasím	1,81-2,60	2
Možná, nevím	2,61-3,40	3
Spíše souhlasím	3,41-4,20	4
Rozhodně souhlasím	4,21-5,00	5

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny uzavřené otázky položené respondentům kvantitativního průzkumu.

Tabulka 7 - Otázky dotazníkového šetření

	OTÁZKA	VARIANTY ODPOVĚDÍ
1.	Měříte a vyhodnocujete kvalitu činnosti Vašeho útvaru a jeho výstupů?	Určitě ne / Spíše ne / Někdy / Spíše ano / Určitě ano
2.	Máte ve firmě politiku kvality?	Určitě ne / Spíše ne / Nevím / Spíše ano / Určitě ano
3.	Plánujete kvalitu v činnostech, které Váš útvar realizuje?	Určitě ne / Spíše ne / Někdy / Spíše ano / Určitě ano
4.	Je činnost Vašeho útvaru někdy auditována?	Určitě ne / Spíše ne / Někdy / Spíše ano / Určitě ano
5.	Máte útvarový rozpočet na náklady související s řízením kvality?	Ne / Částečně / Ano / Jen některé roky / Nevím přesně

6.	Máte popsány a zdokumentovány firemní procesy, jejichž je Váš útvar součástí?	Určitě ne / Spíše ne / Nevím přesně / Spíše ano / Určitě ano
7.	Pracujete systematicky a řízeně na zlepšování kvality činnosti Vašeho útvaru?	Určitě ne / Spíše ne / Někdy / Spíše ano / Určitě ano
8.	Myslíte si, že systém řízení kvality má/bude mít pro Váš útvar reálný pragmatický pozitivní význam?	Určitě ne / Spíše ne / Nevím přesně / Spíše ano / Určitě ano
9.	Jak plánujete činnost Vašeho útvaru?	Určitě ne / Spíše ne / Nepravidelně / Spíše ano / Určitě ano
10.	Máte podrobný přehled o útvarech a jejich činnosti, jejichž výstupy jsou Vašimi vstupy a naopak?	Určitě ne / Spíše ne / Nejsem si jistý/ Spíše ano / Určitě ano

Zdroj: vlastní zpracování

Forma uzavřených otázek byla zvolena záměrně, protože část veřejnosti zneužívá anonymní průzkumy s možností psaní volného textu k jiným cílům, než je pomoc organizátorovi průzkumu. Hlavním důvodem této formy byla snaha o maximalizaci čistoty získaných dat.

Sekundárním výsledkem tohoto výzkumu bude porovnání s výstupy kvalitativního šetření, do kterého se promítly odpovědi vrcholového manažera firmy.

4.3 Obsahová analýza

Od jednotlivých společností bude vyžádána interní dokumentace vztahující se k danému tématu. V této dokumentaci by měly být například interní směrnice, předpisy, procesy. Následně bude posouzen rozsah oblastí popsaných ve vyžádaných dokumentech a zhodnocen zda aktuální stav odpovídá požadavkům systému řízení kvality.

4.4 Analýza rizik společnosti

Tato analýza identifikuje a klasifikuje predikovatelná provozní rizika s potenciálním dopadem na kvalitu produkce firmy. Níže byla stanovena klasifikace závažnosti, kde je uveden stupeň a dopad. Klasifikace pravděpodobnosti pak obsahuje stupeň, pravděpodobnost, frekvenci vzniku a čas působení.

Tabulka 8 - Klasifikace závažnosti

stupeň	dopad
1	zanedbatelný
2	málo významný
3	významný
4	kritický
5	katastrofický

Tabulka 9 - Klasifikace pravděpodobnosti

stupeň	Pravděpodobnost	Frekvence vzniku	Čas působení
1	velmi nízká (velmi málo pravděpodobná)	Vznik je téměř vyloučen	téměř nemožné ohrožení
2	Nízká (málo pravděpodobná)	Vznik je málo pravděpodobný, ale možný	Velmi malé ohrožení
3	Střední (pravděpodobná)	Jev vznikne někdy	Malé ohrožení
4	Vysoká (velmi pravděpodobná)	Vznik je vysoce pravděpodobný, ale nemusí vzniknout	Časté ohrožení
5	Velmi vysoká (vysoce pravděpodobná)	Vznik je velmi často	Nepřetržité ohrožení

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení rizika bude zpracováno dle matice rizik, která umožňuje prioritizaci, vyhodnocování a zhodnocení rizik podle dvou kritérií (jejichž stupně se mezi sebou násobí). Autorka práce si určila kritérium dopadu a pravděpodobnosti. Osy matice mají tedy definovány 5 stupňů (viz výše klasifikace závažnosti a pravděpodobnosti). Celkem bude mít matice rizik 25 polí určující riziko.

Tyto pole budou rozdělena následovně:

- zelená zóna - nízké riziko, akceptovatelné,
- oranžová zóna - střední riziko, může být akceptovatelné nebo vyžaduje opatření v delším časovém horizontu,

- žlutá zóna - vysoké riziko, které je považováno za varující a je potřeba učinit rychlá opatření
- červená zóna - vysoké riziko, které je považováno jako neakceptovatelné, kritické - je třeba okamžitá opatření

Tabulka 10 - Matice rizik

Matice rizik						
pravděpodobnost	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
	závažnost					

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11- Vyhodnocení rizika

Pořadové číslo rizika	Klasifikace závažnosti	Klasifikace pravděpodobnosti	Riziko
1	x	y	x.y
2	x	y	x.y
3	x	y	x.y
4	x	y	x.y
5	x	y	x.y
6	x	y	x.y
7	x	y	x.y
8	x	y	x.y
9	x	y	x.y
10	x	y	x.y

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Doporučení managementu společnosti

V oblasti návrhů na úpravy provozu firmy minimalizující identifikovaná rizika a/nebo zvyšující kvalitu výrobních procesů, produktů, jejich distribuce a vztahů se zákazníky. Doporučení budou strukturována následujícím způsobem:

- b. Předvýrobní etapa:
 - i. Plánování kvality ve společnosti,
 - ii. Plánování kvality ve výrobě,
 - iii. Řízení nákladů na management kvality,
 - iv. Firemní dokumentace v oblasti řízení kvality.

- c. Výrobní etapa
 - i. Kvalita procesů,
 - ii. Údržba a servis zařízení,
 - iii. Školení a výcvik pracovníků,
 - iv. Management neshodných výrobků
- d. Povýrobní etapa
 - i. Stížnosti a reklamace zákazníků
 - ii. Spokojenost zákazníků
 - iii. Audity ve společnosti
 - iv. Kontinuální zlepšování.

Výsledky práce se vztahují pouze ke zkoumaným podnikům, pro formulaci všeobecných závěrů by bylo nutné provést rozsáhlejší šetření ve více podnicích.

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou popsány profily obou porovnávaných podniků. Následně budou provedeny postupy, které jsou uvedeny v metodice. Výsledky a diskuze jsou záměrně spojeny, aby zjištěné výsledky mohly být ihned diskutovány.

Analýza současného stavu řízení kvality

Deskripce současného způsobu řízení kvality v jednotlivých společnostech vychází z výstupů získaných prostřednictvím kvalitativního a kvantitního šetření (s doplněním o analýzu dokumentů, které jednotlivé firmy pro účely této práce náhledově poskytly).

5.1 Serafin Campestrini s.r.o.

Firma Serafin Campestrini s.r.o. byla založena v roce 1993 v Borohrádku jako dceřiná společnost podniku Serafin Campestrini s.r.o. (rodinný podnik, který byl založen v roce 1915 v Rakousku). V roce 1995 byla koupena část areálu bývalého Technomatu a část výroby z Rakouska byla přesunuta do Borohrádku (včetně přesunu technologií). Od roku 2000 začala intenzivní spolupráce s Ruskem o dodávkách suroviny dřeva. V roce 2012 rakouská matka odkoupila 100% podíl ve společnosti Feel Wood GmbH, Wernesdorf 57, 8551 Wies, Rakousko DIČ (UID): AUTU650722244. Tato firma se zabývala výrobou dřevěných podlahových krytin s povrchovou úpravou a dostala se do finančních potíží. Na základě konsolidace matky s dceřinou společností Feel Wood došlo k výraznému zhoršení hospodaření společnosti. Od roku 2016 byly podnikány kroky k posílení a vylepšení pozice mateřské společnosti – podpora od dceřiné společnosti Serafin Campestrini s.r.o. v Borohrádku. Činnost Feel Wood se přesunula do ČR (včetně know-how, strojů a zásob).

Přínosy přesunu výroby podlah Feel Wood do ČR byly hlavně:

- v úsporách mzdových nákladů a administrativních nákladů na toky materiálů,
- úspoře nákladů na základě využití zkušeností z již zavedené výroby v Borohrádku, zavedení standardních katalogových výrobků (cca 20 položek) vs. velmi široká škála výrobků nabízených v Rakousku, čímž byla výrobní kapacita omezována nutným přenastavením výrobní technologie

dle druhu výrobku a její využití se tím pohybovalo cca na úrovni 50% kapacity,

- v ČR na rozdíl od praxe v Rakousku prováděna průběžná údržba strojů s využitím vlastní údržby, tedy ne dodavatelským způsobem.

Vzhledem k tomu, že byla výroba Feel Wood úspěšně přemístěna do Serafin Campestrini s.r.o. Borohrádek a mateřská společnost v současné době vykazuje vyrovnané hospodaření, není další finanční výpomoc mateřské společnosti ze strany dceřiné společnosti poskytována a ani není předpokládána. Rakouská matka je významným odběratelem českého subjektu, nákup zboží dceřiné společnosti z Rakouska je minimální (informace zjištěny na základě mého jednání s Ing. Kadavou – ekonomické oddělení Serafin Campestrini s.r.o.). .

Podnik je předním českým a významným evropským výrobcem hoblovaného dřeva s měsíční spotřebou více jak 10 000 m³ jehličnatého řeziva při výrobě kvalitních obkladových palubek s různými fasádními profily i masivních dřevěných podlah. Kromě opracování řeziva dále firma vyrábí dřevěné ekobrikety, elektrárna na biomasu produkuje "zelenou energii" a odpadní teplo je využíváno k sušení řeziva pro výrobu hoblovaného zboží a sušení biomasy pro výrobu ekobriket. Výroba hoblovaných materiálů z českého, ruského, rakouského a skandinávského jehličnatého dřeva se podílí na celkových tržbách cca 73%. Odpad (hoblíny) z výroby hoblovaného zboží se zpracovává do pelet (16 000 tun/rok). Dále jsou pro výrobu briket přikupovány piliny z okolních pil a sušeny zbytkovým teplem z elektrárny na biomasu (16 000 tun/rok).

Prodejna v Borohrádku nabízí převážně svoje výrobky doplněné o obchodní zboží a orientuje se na soukromé zákazníky z blízkého okolí.

Produkce je prodávána do zemí EU, hlavně Rakouska a Německa, dále pak v ČR, do Polska, na Slovensko, do Maďarska a Rumunska. Prodej do Rakouska a Německa probíhá přes mateřskou společnost, ta dále obsluhuje zákazníky v Itálii, Francii, Portugalsku, Slovinsku a dalších evropských i mimoevropských zemích. Prodej v Čechách, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a Rumunsku si zajišťuje podnik sám. Fakturační měna je převážně EUR (fakturační kurz je používán měsíční). Celkový podíl exportu na tržbách v letech 2017–2019 činil cca 60 %, přičemž export hoblovaného zboží činil cca 65-75 %, brikety a pelety

jsou prodávány převážně v tuzemsku (informace zjištěny na základě mého jednání s Ing. Kadavou – ekonomické oddělení Serafin Campestrini s.r.o.).

5.1.1 Kvalitativní výzkum

V rámci výzkumu proběhl za účelem získání příslušných podkladů pro vyhodnocení rozhovor se zástupcem managementu, konkrétně s výrobním ředitelem společnosti. Rozhovor proběhl po předchozí domluvě v přátelské atmosféře v prostorách firmy v rozsahu 1 hodiny.

Před oběma rozhovory si autorka práce připravila scénář interview s tématickými oblastmi a základními dotazy, které byly během rozhovoru pokládány. Z rozhovoru nebyl pořízen audio záznam, autorka práce si v jeho průběhu pořizovala poznámky, se kterými pracovala následně v rámci celkového vyhodnocení.

Přidělený časový slot pro interview bohužel neumožňoval prodiskutovat jednotlivá témata více do hloubky. Klíčovými informacemi získanými z rozhovoru byly následující myšlenky:

- společnost prochází stádiem přípravy na implementaci a certifikaci systému řízení kvality QMS, jehož hlavním motivem je vyšší úspěšnost firmy v rámci budoucích výběrových řízení pro velké odběratele,
- jednotlivé oblasti, podle kterých se systém řízení kvality vyhodnocuje, prochází interní firemní revizí/auditem (pomocí externího dodavatele). Výstupem bude vyhodnocení oblastí s příslušnými nápravnými doporučeními, které bude společnost v závislosti na jejich finanční náročnosti pravděpodobně implementovat (aby mohla získat zmíněnou certifikaci),
- aktuálně se management firmy rozhoduje primárně podle interních směrnic, některé z nich jsou jen obecné, jiné jdou více do hloubky (firma si uvědomuje rozdíly v kvalitě jejich vyhotovení),
- výkonnost ve firmě je měřena nesystematicky. Kritéria hodnocení mají nastaveny jen některé firemní procesy,
- řešení problémů ve firmě probíhá reaktivně, nikoliv preventivně (proaktivně).

- firma analyzuje rizika jen ve výrobní oblasti a spouštěčem těchto analýz není plánovací kalendář, ale problémy identifikované středním nebo vyšším managementem společnosti,
- společnost má firemní směrnice jen v některých oblastech, nicméně jsou vytvářeny bez větší zpětné vazby pracovníků (vznikají tedy hlavně proto, aby existovaly, nikoliv proto, aby firmě pomohly),
- kontrola a aktualizace interních směrnic je velmi nahodilá, systematicky není nijak řízena,
- firma systematicky nesbírá náměty na zlepšení od řadových zaměstnanců, v tomto ohledu je nijak nemotivuje a nevyzývá,
- firma měří spokojenost zákazníků jen neformálně při náhodných setkáních,
- firma nemá roli manažera kvality,
- školení zaměstnanců jsou s výjimkou bezpečnosti práce víceméně formální,
- firma nevyhodnocuje četnost a příčiny reklamací zákazníků,
- životní cyklus interních firemních dokumentů nemá pevná pravidla.

5.1.2 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu bylo získat zpětnou vazbu od zástupců managementu společnosti na vybraná témata související s řízením kvality ve společnosti. Položené dotazy byly koncipovány tak, aby příslušný respondent (manažer firemního útvaru) odpovídal také sám za sebe optikou své praxe ve svém útvaru, tedy ne jen celofiremní optikou.

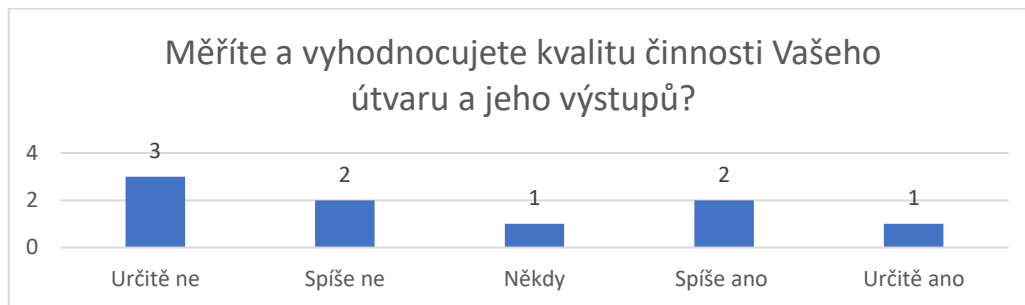
Sekundárním výsledkem tohoto výzkumu bude porovnání s výstupy kvantitativního šetření, do kterého se promítly odpovědi vrcholového manažera firmy.

Formou dotazníků bylo osloveno 9 středních manažerů společnosti, kteří funkčně pokryli většinu klíčových firemních procesů. Respondentům bylo položeno 10 uzavřených otázek u kterých odpovídali převážně výběrem z 5 variant podle Likertovy stupnice. Forma uzavřených otázek byla vybrána s ohledem na jednoduchost vyplnění dotazníku.

5.1.3 Sběr dat

Odpovědi na otázku č.1:

Tabulka 12 - Odpovědi na otázku č. 1



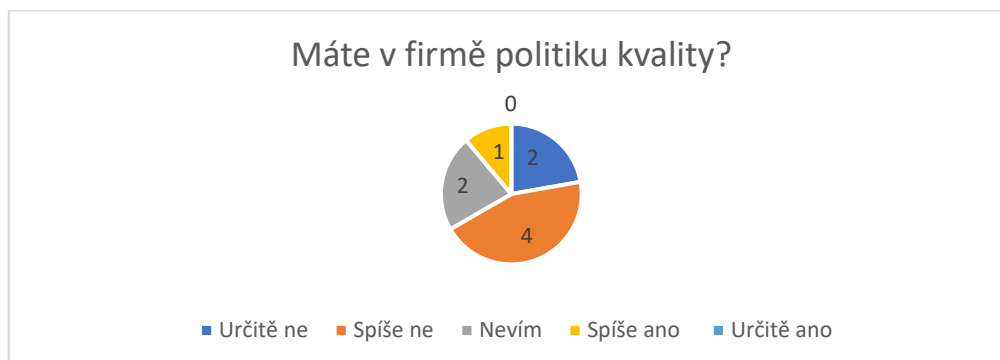
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Odpovědi managerů společnosti jsou různé a pokrývají celou škálu odpovědí, ze kterých vyplývá, že situace je v různých útvarech různá.

Odpovědi na otázku č.2:

Tabulka 13- Odpovědi na otázku č. 2



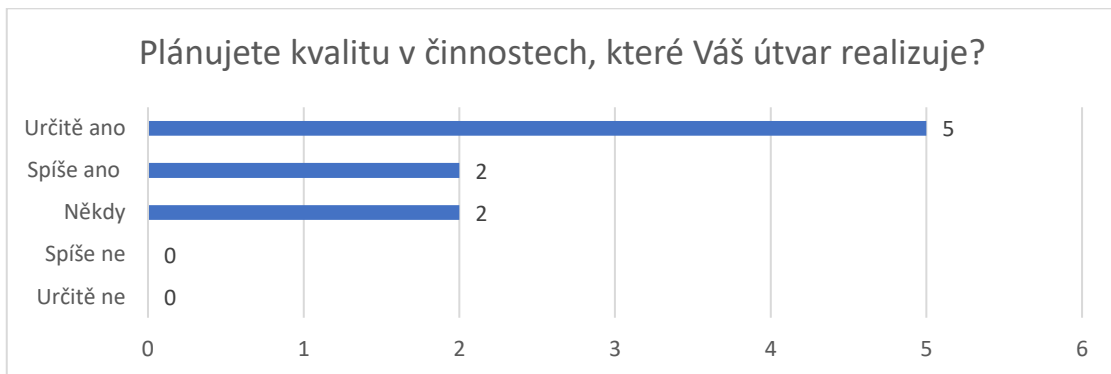
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Manažeři se většinou přiklonili k názoru, že politiku kvality firma nemá. Z výsledku je evidentní, že ve firmě existuje dokument, který jen někteří považují za politiku kvality (nebo alespoň jeho část).

Odpovědi na otázku č.3:

Tabulka 14 - Odpovědi na otázku č. 3



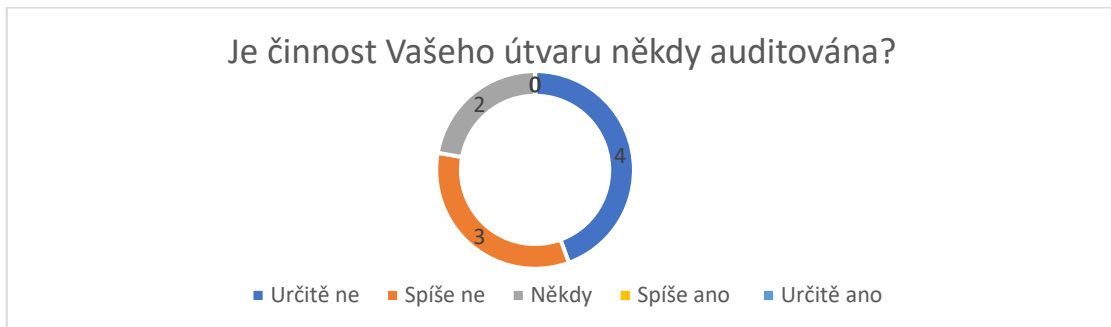
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Manažeři prohlásili, že kvalitu v činnostech útvaru většinou plánují.

Odpovědi na otázku č.4:

Tabulka 15 - Odpovědi na otázku č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Tady je výsledek rozporupný. Někteří manažeři považují zřejmě hlubší kontroly ze strany svých nadřízených za interní audit.

Odpovědi na otázku č.5:

Tabulka 16 - Odpovědi na otázku č. 5



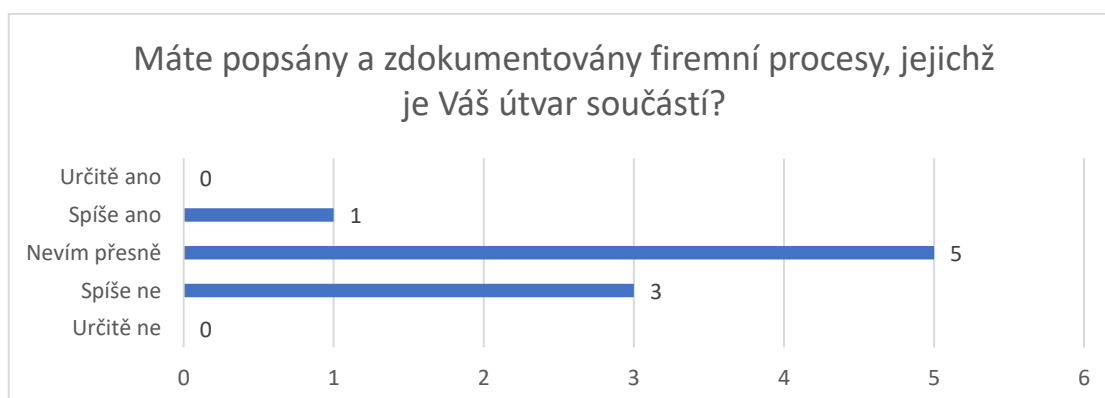
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Samostatné rozpočty na řízení kvality jednotlivé útvary nemají.

Odpovědi na otázku č.6:

Tabulka 17 - Odpovědi na otázku č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Procesní mapa je ve firmě jen částečná a zdaleka nejsou interně popsány všechny procesy.

Odpovědi na otázku č.7:

Tabulka 18 - Odpovědi na otázku č. 7



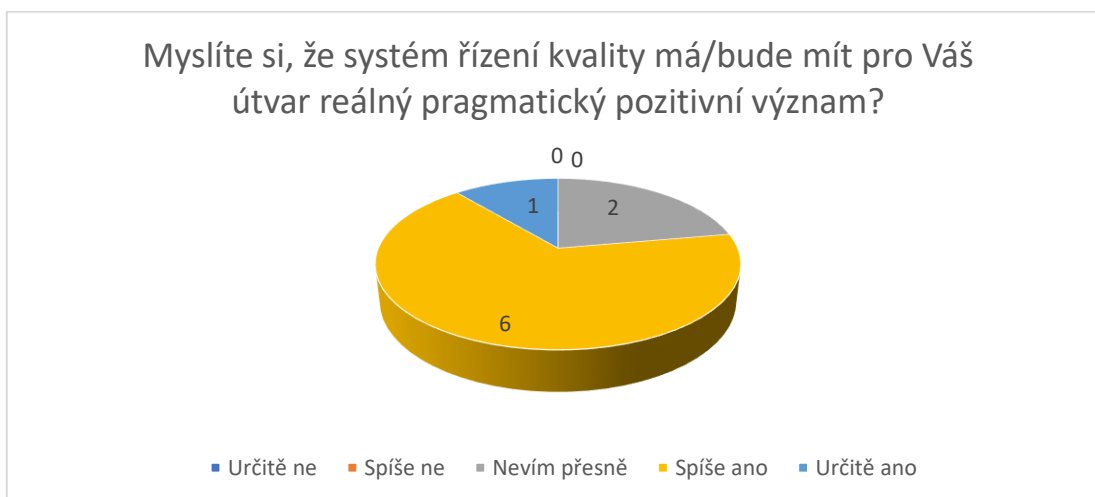
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Zde jsou opět názory a odpovědi manažerů různé, z čehož vyplývá, že ve firmě není jednotná metodika na řízené zlepšování kvality.

Odpovědi na otázku č. 8:

Tabulka 19 - Odpovědi na otázku č. 8



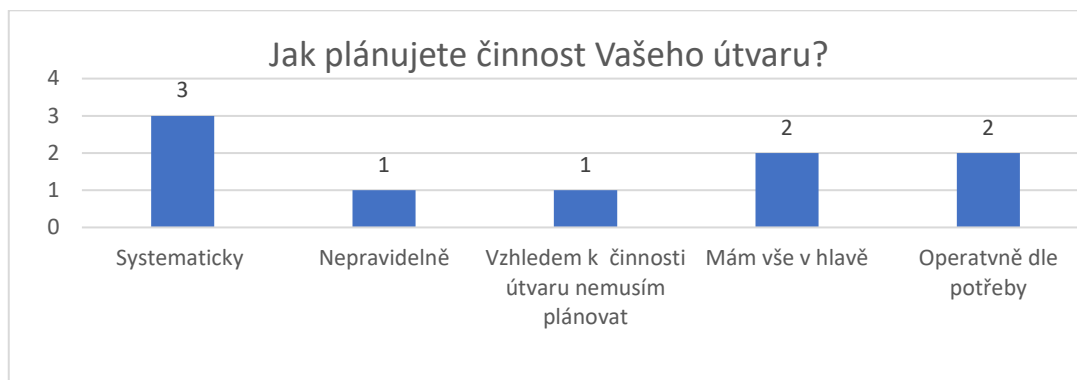
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Většina manažerů se přiklání k postoji a přesvědčení, že systém řízení kvality, který se firmě připravuje, bude mít na firmu pozitivní dopad.

Odpovědi na otázku č. 9:

Tabulka 20 - Odpovědi na otázku č. 9



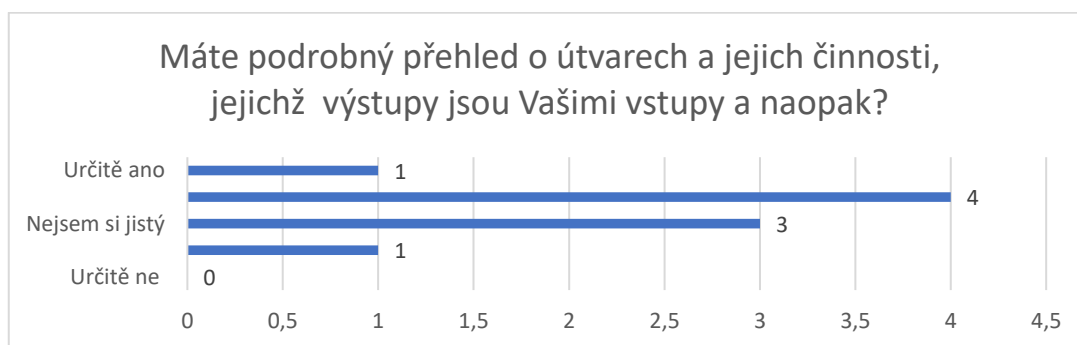
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Manažeři plánují činnosti svých útvarů různými způsoby s různými přístupy, což opět ukazuje na nejednotnost a spontánní empirický vývoj.

Odpovědi na otázku č.10:

Tabulka 21 - Odpovědi na otázku č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Manažeři většinou podrobně znají činnost jiných útvarů ve firmě. Tato znalost je nezbytná k tomu, aby každý útvar chápal, jaká je jeho role v celém firemním „mechanismu“.

5.1.4 Obsahová analýza firemních dokumentů

Managementem společnosti byly k analýze a posouzení shody poskytnuty následující interní dokumenty:

- Směrnice kvality výroby,
- Výrobní procesy,
- Operační postup testování výrobků.

Rozsah pokrývaných kontrol kvality popsanych ve zmíněných dokumentech neodpovídá požadavkům na kompletní řízení kvality ve společnosti. Nedostatky budou vyjmenovány v následujících shrnujících kapitolách práce určených managementu společnosti.

5.1.5 Analýza rizik

Klíčová rizika provozu společnosti a jejich vyhodnocení jsou zachycena v následující tabulce.

Tabulka 22 - Identifikovaná provozní rizika s dopadem na řízení kvality

	Riziko	Pravděpodobnost	dopad	opatření
1.	Nedostatečná kapacita skladů	2	5	Plánování výroby v dlouhodobém horizontu
2.	Fluktuace zaměstnanců	3	4	Zvýšení péče o zaměstnance zavedení benefitního programu
3.	Rostoucí ceny surovin	3	3	Nelze ovlivnit
4.	Pokles poptávky způsobený inflací	2	5	Zvýšení kvality produktů a vyšší investice do marketingu
5.	Nová konkurence	1	4	Nelze ovlivnit
6.	Pokles kvality vstupních surovin	1	4	Zavedení systémové kontroly kvality na vstupech
7.	Rostoucí počet reklamací	3	4	Zlepšení monitoringu kvality na výstupu výroby
8.	Chybějící rozpočet pro řízení rizik	1	4	Zavedení nové položky do finančních kalkulací pro další roky
9.	Nepravidelné analýzy trhu	2	5	Systémové nastavení pravidelných analýz trhu, konkurence a zákazníků
10.	Chybějící řízení vztahů se zákazníky	4	4	Implementace CRM (systému pro řízení vztahů se zákazníky, dodavateli apod.).

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 - Vyhodnocení rizik

Pořadové číslo rizika	Klasifikace závažnosti	Klasifikace pravděpodobnosti	Riziko
1	5	2	10
2	4	3	12
3	3	3	9
4	5	2	10
5	4	1	4
6	4	1	4
7	2	1	2
8	4	3	12
9	4	1	4
10	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24 - Matice rizik

Matice rizik						
pravděpodobnost	5					
	4					
	3			3.	2., 8.	
	2			10		1., 4.
	1		7.		5., 6., 9.	
		1	2	3	4	5
	závažnost					

Zdroj: vlastní zpracování

Dle matice rizik není ve firmě vysoké riziko, které by se muselo prioritně řešit. Je spíše nutné pracovat s pořadovými čísly 2. (fluktuační zaměstnanců), 3. (rostoucí ceny surovin), a 8. (chybějící rozpočet pro řízení rizik) a to v dlouhodobém horizontu.

5.1.6 Analýza získaných dat a posouzení shody

Řízení kvality ve společnosti Serafin Campestrini, s.r.o. neprobíhá v současné době podle požadavků a norem ISO na řízení kvality. Společnost prochází přípravnou etapou na budoucí certifikaci, což znamená, že aktuálně identifikuje místa ve svém provozu, která vyžadují zlepšení na požadovanou úroveň. Společnost počítá s tím, že do některých oblastí bude muset investovat potřebné prostředky a zvolila si následující postup:

1. Analýza současného stavu.
2. Posouzení dnešního stavu s požadavky dle norem.
3. Časový a finanční plán implementace akčních plánů pro nápravy v rámci identifikovaných nedostatků.
4. Rozhodnutí managementu společnosti o potřebě/nutnosti/výhodách změn ve firmě v rámci přípravy na budoucí certifikaci.
5. V návaznosti na výsledek rozhodnutí dle předchozího bodu naplánování implementace potřebných změn.
6. Certifikace kvality ve společnosti (dle bodů 4 a 5).

Aktuálně tedy není možné prohlásit, zda se management společnosti rozhodne pro patřičné změny. Rozhodnutí bude založeno na posouzení výhodnosti a návratnosti investovaných prostředků (nejen na jednorázovou implementaci, ale také na řízení kvality v dalších letech).

5.1.7 Doporučení managementu společnosti

Jednotlivá doporučení pro management společnosti v rámci analytických zjištění jsou uvedena v následující tabulce:

Tabulka 25 - Doporučení managementu společnosti Serafin Campestrini, s.r.o.

	Doporučení	Poznámka
1.	Vytvořit pracovní pozici manažera kvality	Případně přiřadit příslušné kompetence a odpovědnosti jiné již existující pozici
2.	Vytvořit roční rozpočet aktivity související s řízením kvality ve společnosti	Integrovat jej jako nedílnou každoroční součást firemního nákladového střediska
3.	Vytvořit důkladnou procesní mapu společnosti, která zahrne výrobní, obchodní, administrativní i další procesy, které společnost realizuje.	Doplnit stávající popisy a mapu o všechny ostatní řízení firemní procesy a seznámit s nimi zaměstnance
4.	Pořídit a implementovat CRM řešení pro řízení vztahů se zákazníky, dodavateli, odběrateli...	Sjednotit doposud používané systémy a dílčí evidence do jednoho moderního robustního systému
5.	Zavést politiku jakosti ve firmě (včetně procesů její správy)	Klíčová část řízení jakosti a kvality ve firmě
6.	Doplnit operační postupy pro výrobní i nevýrobní činnosti	Analyzovat stávající a vytvořit nové, minimálně ty, které nějakou formou ovlivňují kvalitu ve firmě.
7.	Zavést procesy monitorování trhu a konkurence	Připojit příslušnou procesní odpovědnost některé existující firemní roli
8.	Zavést řízení dokumentů ve společnosti	Stačí jednoduchý DMS systém (nezapomenout na řízení bezpečnosti přístupu k dokumentům)

9.	Zavést měření výkonu ve vybraných úsecích firmy	Nastavit příslušná pravidla (součástí procesu by měly být případné akční plány při zjištěných problémech)
10.	Zavést principy proaktivního řešení provozních i jiných problémů	Změnit politiku aktivity na politiku proaktivity
11.	Zavést pravidelné analýzy interních i externích rizik	Jako pravidelný interní firemní proces
12.	Doplnit interní směrnice a zajistit jejich znalost zaměstnanci	Část oblastí není popsána, doplnit
13.	Zajistit sběr námětů a podnětů ke zlepšení ze strany zaměstnanců	Motivačně zavést sběr nápadů pro zlepšení provozu firmy (nejen v oblasti kvality)
14.	Zavést měření spokojenosti zákazníků	Měřit, vyhodnocovat a příslušným způsobem reagovat na případné problémy. Kontinuální proces.
15.	Zavést vyhodnocování reklamačních řízení	Měřit, vyhodnocovat a příslušným způsobem reagovat na případný nárůst počtu reklamací. Kontinuální proces.
16.	Zavést mechanismus interních auditů na vybrané činnosti	Integrovat do iteračních procesů pravidelné audity.
17.	Zavést měření kvality interních procesů	Nastavit kritéria měření, zavést pravidla a k nim odpovědnosti konkrétních firemních rolí
18.	Zavést plány údržby výrobních zařízení	Všude tam, kde dnes nejsou realizovány
19.	Zavést systematický systém vzdělávání a školení zaměstnanců	Jako součástí HR politiky řízení rozvoje pracovníků
20.	Zavést postupy odhalování a řízení neshodných produktů	Pro každou produktovou řadu zavést samostatný postup

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Lesní společnost KUBAL s.r.o.

Lesní společnost Kubal s.r.o. vznikla v roce 2016 ve Zlínském kraji. Firma podniká v oborech:

- Lesní hospodářství a jiné činnosti v oblasti lesnictví,
- Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- Chov zvířat pro zájmový chov.
- Výroba a prodej dřevěných prefabrikátů.

Sídlem společnosti je město Bojkovice. Firma má jednu jednatelku, která jedná za společnost samostatně a 4 společníky.

Podle poslední publikované účetní závěrky za rok 2021 nemá firma žádné dlouhodobé závazky ani pohledávky. Za účetní období roku 2021 skončila společnost ve ztrátě s provozním výsledkem hodspodaření ve výši -713.000 Kč. Společnost měla v roce 2021 podle veřejných údajů jediného zaměstnance.

Firma nemá vlastní internetové stránky, jimi by propagovala vlastní výrobky a služby.

Jedná se o rodinnou firmu, společníci jsou matka a její dcery. Matka je 50% vlastníkem lesních a zemědělských pozemků. Lesní pozemky mají výměru cca 400 ha a louky tvoří přibližně 35 ha. V minulosti byly pozemky pronajímány mimo rodinu a došlo tak k určité ztrátě na lesních porostech. Jednatelka se rozhodla spravovat rodinný majetek a začít na něm trvale udržitelně hospodařit. Proto také začala před čtyřmi roky studovat Fakultu lesní a dřevařskou na České zemědělské univerzitě v Praze.

5.2.1 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu proběhl obdobný rozhovor (jako tomu bylo u firmy Serafin Campestrini, s.r.o.) se zástupcem společnosti Lesní společnost KUBAL s.r.o. konkrétně v obchodním ředitelem společnosti.

Rozhovor proběhl v rozsahu 0,5 hodiny (místo plánované hodiny) z důvodu, že firma se o problematiku jakosti výrazněji nezajímá. K tomuto zjištění došlo až během rozhovoru, na který byla autorka práce připravena stejně jako v případě první firmy.

Rozhovor byl opět veden v rámci stejného scénáře a stejné sady otázek, které byly položeny zástupci první společnosti.

Z tohoto rozhovoru také nebyl pořízen audio záznam (zástupce firmy vyjádřil nesouhlas), autorka práce si v průběhu rozhovoru zaznamenávala klíčové myšlenky pro následné zpracování výstupu a vyhodnocení.

Klíčovými informacemi získanými z rozhovoru byly následující myšlenky.

- společnost není nijak certifikována v rámci řízení kvality a doposud nepovažovala za nutné, smysluplné a rentabilní se této problematice věnovat,
- hlavním důvodem doposud nízkého zájmu o řízení kvality ve společnosti je primárně to, že firma je ve stádiu svého růstu, kdy se soustřeďuje primárně na svůj růst, svůj provoz a s ním související hospodářský výsledek. S růstem společnosti se ale objevují témata, u nichž si management společnosti postupně uvědomuje, že je bude nutné dříve či později začít řešit. Jedním z takových témat je řízení kvality,

- společnost přiznala, že si uvědomuje, že některé zakázky ve výběrových řízeních nezískává z důvodu chybějící politiky a řízení jakosti a kvality ve firmě.
- firma se zatím nepřipravuje na certifikaci systému řízení kvality, ale do budoucna nevyklučuje, že se tento milník (možná brzy) objeví na obzoru strategických cílů společnosti,
- firma aktuálně zhotovuje první interní směrnice s cílem vyzkoušet, zda se jejich existence znalost reálně pozitivně projeví v provozu společnosti,
- výkonnost ve firmě je měřena pouze ekonomicky,
- firemní procesy nejsou ve společnosti nijak popsány,
- řešení problémů je ve firmě jen reaktivní.
- firma neanalyzuje žádná rizika,
- firma nesbírá podněty ani náměty na zlepšení provozu od zaměstnanců,
- firma systematicky neměří a nevyhodnocuje spokojenost svých zákazníků,
- firma nemá roli manažera kvality,
- školení zaměstnanců jsou pouze formální,
- firma nevyhodnocuje reklamace,
- životní cyklus interních firemních dokumentů nemá jednotná podporovaná pravidla.

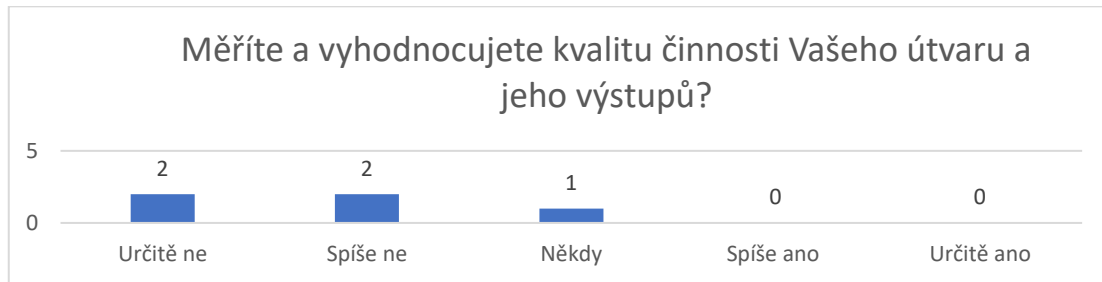
5.2.2 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu bylo získat zpětnou vazbu od středního managementu společnosti. Vybraným zástupcům firmy (5 manažerů v rolích team-leaderů) byly položeny stejné uzavřené dotazy jako první firmě. Forma uzavřených otázek byla i zde vybrána s ohledem na jednoduchost vyplnění dotazníku.

Respondentům průkum byly položeny následující otázky:

5.2.3 Sběr dat

Tabulka 26 - odpovědi na otázku č. 1:

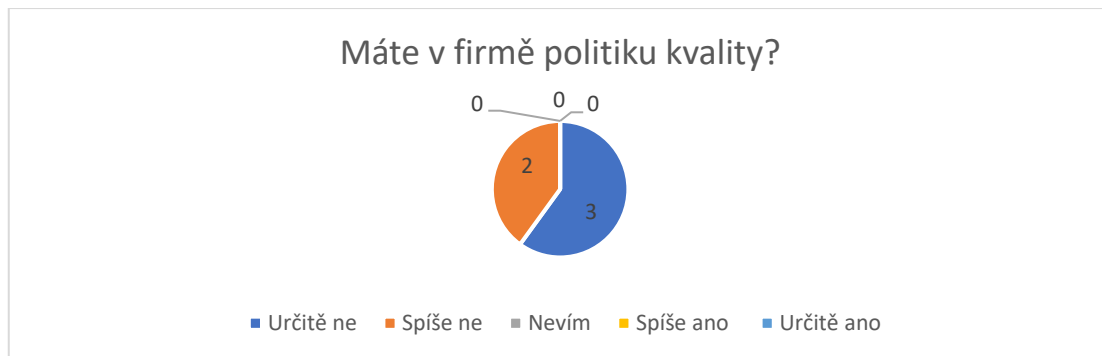


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Manažeři relativně shodně prohlásili, že kvalitu činnosti svých útvarů systematicky neměří a nevyhodnocují.

Tabulka 27 - odpovědi na otázku č. 2:

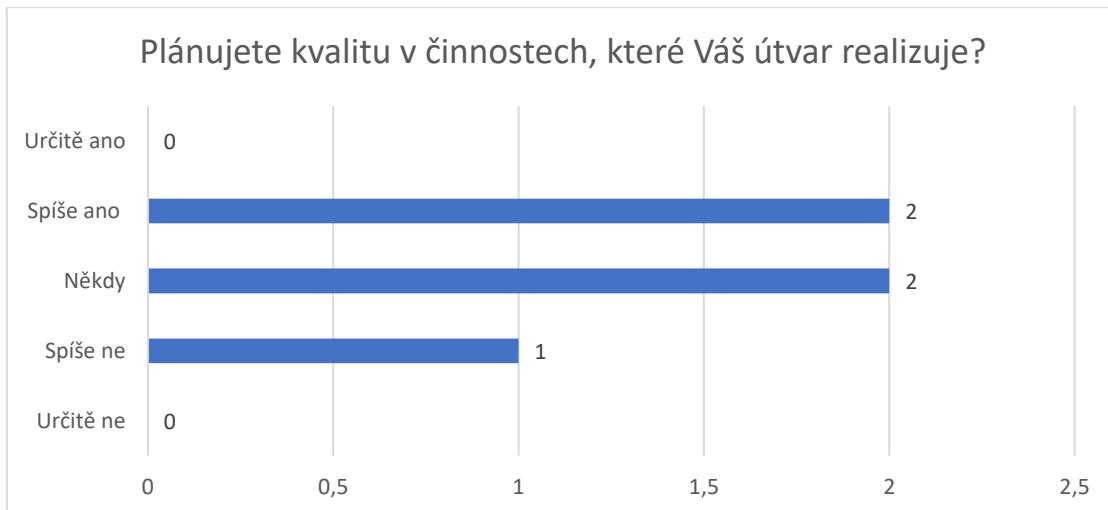


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Manažeři firmy potvrdili, že nemají ve firmě zavedenu politiku jakosti.

Tabulka 28 - odpovědi na otázku č. 3:

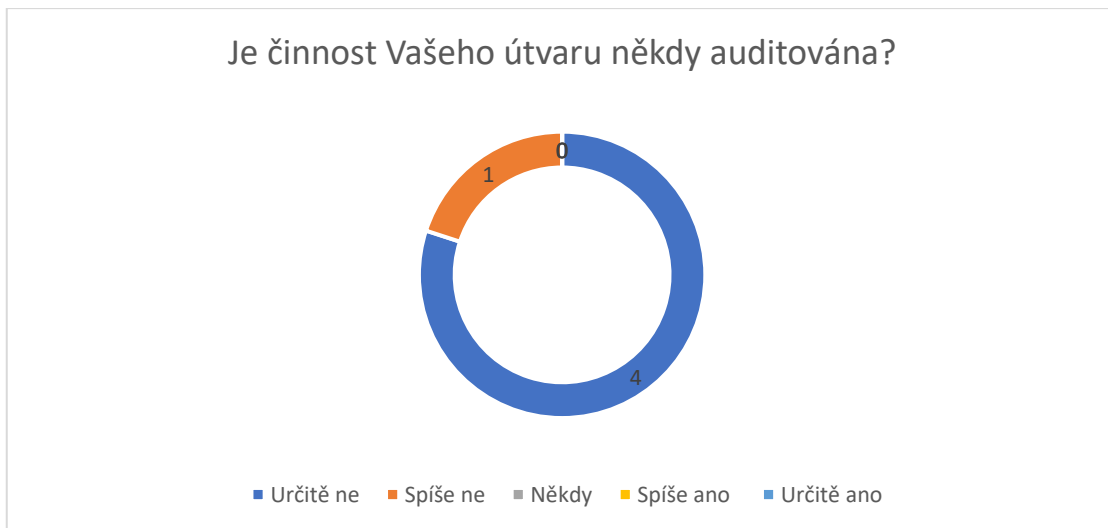


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Odpovědi respondentů jsou nejednoznačné, z čehož vyplývá, že plánování kvality útvarových činností je ve společnostech individuální v závislosti na rozhodnutí manažera.

Tabulka 29 - odpovědi na otázku č. 4:



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

V této otázce panovala relativní shoda. Manažeři prohlásili, že auditem jejich útvary neprochází.

Tabulka 30 - odpovědi na otázku č. 5:

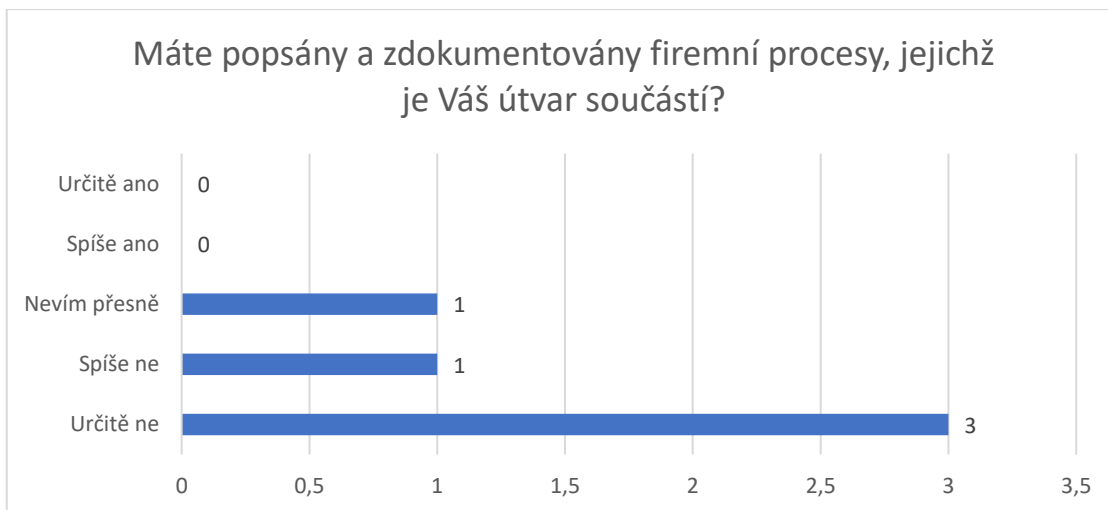


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

V této otázce byla shoda absolutní. Žádný manažer nemá v rozpočtu prostředky určené na řízení kvality.

Tabulka 31 - odpovědi na otázku č. 6:



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Popisy firemních procesů existují ve firmě jen sporadicky, z čehož lze s poměrně vysokou pravděpodobností odvodit, že ani ty stávající nebudou popisovat dané procesy do potřebné hloubky.

Tabulka 32 - odpovědi na otázku č. 7:

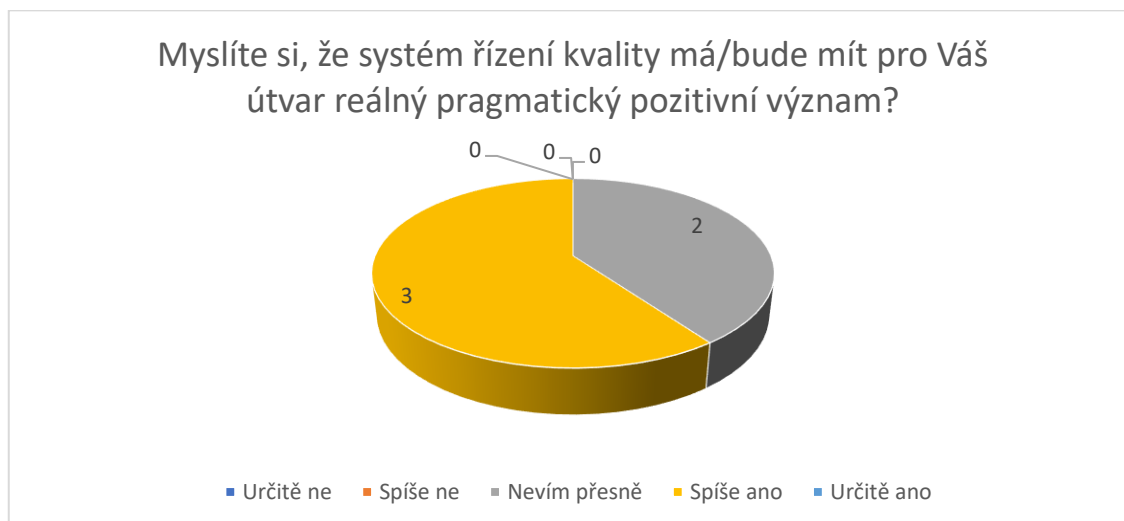


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Odpovědi respondentů jsou různé, což opět znamená, že záleží na manažerovi, jak k problematice systematického zlepšování kvality činnosti svého útvaru přistupuje.

Tabulka 33 - odpovědi na otázku č. 8:

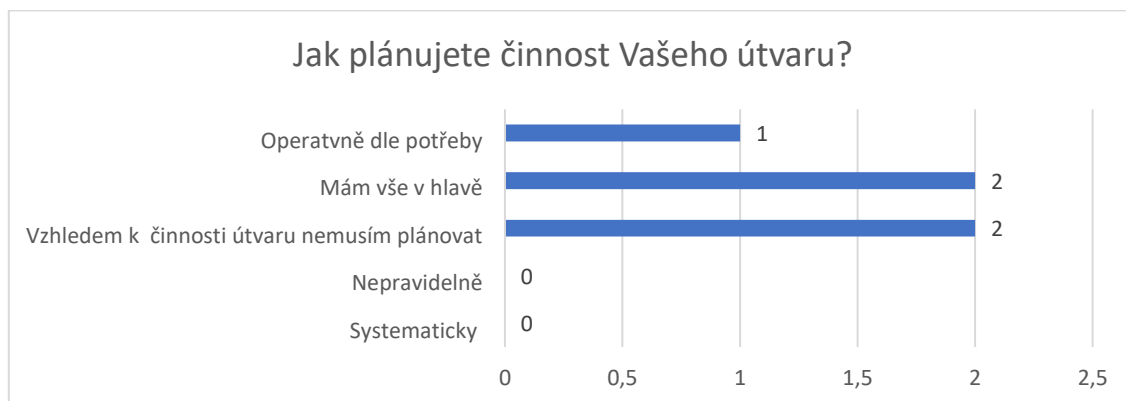


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

V této otázce se manažeři většinou přiklání k odhadu, že systematické řízení kvality činnosti může v budoucnu zlepšit výstupy jejich útvaru.

Tabulka 34 - odpovědi na otázku č. 9:

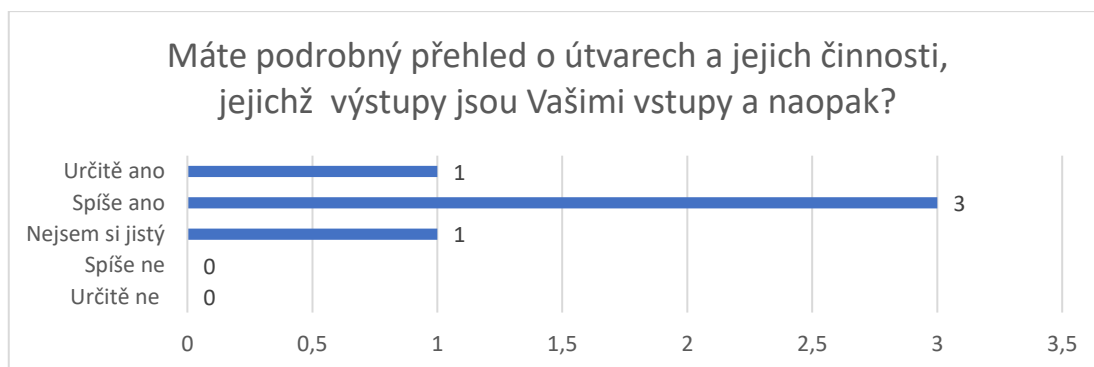


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

Plánování činnosti není ve společnosti silnou stránkou jejich manažerů. Přístupy k této problematice jsou různé, nicméně nesystémové.

Tabulka 35 - odpovědi na otázku č.10:



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení:

V této otázce se projevila velikost firmy. V menší společnosti znají manažeři útvarů lépe činnost okolních útvarů, což odpovědi potvrdily.

5.2.4 Obsahová analýza firemních dokumentů

Managementem společnosti byly k analýze a posouzení shody poskytnuty následující interní dokumenty:

- Firemní procesy,
- Popis organizační struktury,
- Etika chování zaměstnanců.

Rozsah oblastí popsaných ve zmíněných dokumentech neodpovídá požadavkům na řízení kvality ve společnosti. Zjištěné nedostatky budou vyjmenovány v následujících shrnujících kapitolách práce určených managementu společnosti.

5.2.5 Analýza rizik

Klíčová rizika provozu společnosti a jejich vyhodnocení jsou zachycena v následující tabulce.

Tabulka 36 - Identifikovaná rizika ve firmě Lesní společnost KUBAL s.r.o.

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Mitigace
1.	Variabilní kvalita produkce z důvodu absence řízení kvality výroby	3	4	Implementovat systém řízení kvality ve firmě
2.	Ztráta zákazníků bez pevných zásad měření kvality	2	4	Zavést důrazné měření kvality výrobků na výstupu
3.	Substituce konkurencí s kvalitnější výrobou	2	3	Implementovat systém řízení jakosti ve firmě
4.	Neúspěchy ve výběrových řízeních a veřejných zakázkách	3	2	Implementovat systém řízení jakosti ve firmě
5.	Fluktuace středního managementu	2	2	Sjednocení pravidel řízení firmy s posílením pozic, pravomocí a odpovědností středního managementu
6.	Ztráta dokumentace	1	1	Zavedení systému řízení životního cyklu firemních dokumentů
7.	Ztráta kredibility firmy	2	4	Zavedení a certifikace systému řízení kvality podle norem

8.	Reputační riziko	2	2	Marketingové silněji propagovat plánované změny v oblasti řízení kvality produkce společnosti
9.	Nárůst reklamací	3	2	Zavedení monitoringu a vyhodnocování reklamací a stížností klientů
10.	Ztráta částečné kontroly nad provozem firmy	2	4	Zavedení a normalizace různých oblastí ve firmě (řízení rizik, GDPR, kvalita a jakost, HR, komunikace, vztah se zákazníky apod.)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 - Vyhodnocení rizik

Pořadové číslo rizika	Klasifikace závažnosti	Klasifikace pravděpodobnosti	Riziko
1	4	3	12
2	4	2	8
3	3	2	6
4	2	3	6
5	2	2	4
6	1	1	1
7	4	2	8
8	2	2	4
9	2	3	6
10	4	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 38- Matice rizik

Matice rizik						
pravděpodobnost	5					
	4					
	3		9.		1.	
	2		5.,8.	3., 4.	2., 7., 10.	
	1	6.				
		1	2	3	4	5
	závažnost					

Zdroj: vlastní zpracování

Dle matice rizik není ve firmě vysoké riziko, které by se muselo prioritně řešit. Za střední riziko se považuje bod 1. (variabilní kvalita produkce z důvodů absence řízení ztráty kvality výroby) a to v dlouhodobém horizontu.

5.2.6 Analýza získaných dat a posouzení shody

Řízení kvality jakosti ve společnosti Lesní společnost KUBAL s.r.o. neprobíhá víceméně žádné. Firma je malá, prochází růstem a teprve si začíná uvědomovat, že podnikání není jen zakázka a její realizace.

Společnost počítá s tím, že do některých oblastí bude muset v budoucnu investovat. Aktuálně firma předpokládá budoucí změny v oblastech:

- řízení rizik,
- řízení vztahů se zákazníky,
- marketing,
- řízení kvality a jakosti,
- ICT,
- řízení lidských zdrojů.

Aktuálně tedy není dost dobře možné vyhodnotit, jak moc se firma blíží nebo neblíží řízení kvality standardům a normám, protože se o tomto řízení ve firmě nedá v podstatě mluvit. Managementu společnosti bude v následující kapitole doporučeno věnovat této oblasti náležitou pozornost.

5.2.7 Doporučení managementu společnosti

Jednotlivá doporučení pro management společnosti v rámci analytických zjištění jsou uvedena v následující tabulce:

Tabulka 39 - Doporučení managementu firmy Lesní společnost KUBAL s.r.o.

	Doporučení
1.	Zavést systém řízení kvality a jakosti ve firmě.
2.	Zavést systém řízení dokumentů ve firmě.
3.	Zdokumentovat (popsat) firemní procesy a zavést jejich řízení.
4.	Vyhotovit politiku řízení kvality ve společnosti.
5.	Zavést systém řízení vztahů se zákazníky.
6.	Zavést roli manažera kvality.
7.	Certifikovat firmu ve vybraných oblastech (primárně v oblasti řízení kvality).
8.	Vyčlenit každoroční rozpočet související s náklady na řízení jakosti ve firmě.
9.	Monitorovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků.

10.	Marketingově propagovat všechny změny v uvedených oblastech a posílit reputaci firmy.
11.	Monitorovat konkurenční trh.
12.	Vyhodnocovat reklamační řízení a přijímat potřebná nápravná opatření.
13.	Vyškolit zaměstnance firmy na potřebu řízení kvality ve firmě.
14.	Pravidelně měřit a vyhodnocovat výkonnost útvarů i jednotlivých zaměstnanců.
15.	Pravidelně měřit a vyhodnocovat výkonnost firemních procesů.
16.	Pravidelně vyhodnocovat neshodné produkty z pohledu četnosti a jejich příčin.
17.	Zajistit sběr námětů a podnětů ke zlepšení ze strany zaměstnanců.
18.	Zavést plány údržby výrobních zařízení.
19.	Zavést operační postupy pro výrobní i nevýrobní činnosti.
20.	Zavést pravidelné analýzy interních i externích rizik.

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Porovnání řízení kvality ve společnostech

Vzájemné porovnání stavu řízení kvality ve společnostech Serafin Campestrini, s.r.o. a Lesní společnost KUBAL s.r.o. bylo dobře proveditelné, neboť autorka práce zvolila takovou metodiku analýzy u obou společností, která byla vytvořila tak, aby usnadnila porovnání stavu řízení obou společností.

První společnost je na tom podstatě lépe než druhá, protože některá pravidla, principy a mechanismy má již implementovány a co je hlavně důležité, má samovolnou aktivní snahu zlepšit současný stav a povýšit jej na úroveň zavedení certifikovaného systému řízení kvality ve společnosti.

Tento předpokládaný postup potvrzují zjištěné nedostatky, které byly v rámci výzkumu v této práci ve firmě identifikovány. Společnost Serafin Campestrini s.r.o. musí vylepšit většinu oblastí do kterých se řízení kvality promítá. Ideálním stavem by bylo budoucí rozhodnutí managementu společnosti o akceptaci nákladů spojených s potřebnými změnami, které částečně změni vnitřní řízení firmy formou nově nastavených nebo revidovaných interních pravidel a procesů. Společnost Lesní společnost KUBAL s.r.o. je ve zcela jiné a z pohledu řízení kvality v podstatně horší situaci. Firma stojí na úplném začátku řešení této agendy. Negativním zjištěním této práce nebylo ani tak to, že firma nedosahuje v téměř žádném parametru požadovaného stavu, jako spíš to, že si management společnosti pravděpodobně neuvědomuje (s dostatečným přesvědčením), že

řídít střední nebo velkou firmu je něco úplně jiného než řídit malou firmu. Z tohoto důvodu firma dosud nevěnovala problematice řízení kvality dostatečnou pozornost.

Na druhé straně je potřeba konstatovat naději, že v budoucnosti dojde ve firmě ke zlepšení, protože management během výzkumu signalizoval uvědomění si dané situace a vnímání potřeby změny, což může být dobrým začátkem pro dobrý konec.

5.4 Diskuze

Rozdíl v důrazu na řízení kvality mezi oběma společnostmi je markantní. Dříve jsem pracovala v bankovním korporátním sektoru, kde jsem se setkala s různými majiteli firem z obou odvětví a dá se říci, že ve dřevozpracujícím průmyslu jsou firmy více disciplinované a více sledují kvalitu. V lesních společnostech jsou spíše praktici, kteří tráví více času v lese a je pro ně nejdůležitější stihnout odvézt dříví k odběrateli, zalesňovat, vychovávat porosty atd. Mají na starosti velkou oblast a jsou rádi, že stihnou ohlídat svěřený úsek a na kvalitu již nezbyvá mnoho prostoru.

Nyní pracuji již rok v lesnickém oboru a můžu potvrdit, že ve firmě ve které pracuji, nebyly sledovány žádné ukazatele kvality, nebyla řešena ekonomika firmy a vyhodnocení ziskovosti také neprobíhalo ideálně. V tuto chvíli se mi podařilo zařadit některé kvalitativní prvky. Lze tedy říci, že lesní společnosti nejsou tak zběhlé v systémech řízení kvality.

Moje výsledky práce jsem také porovnávala s výsledky jiných autorů (byť ostatní autoři neřeší lesní nebo dřevozpracující podniky) a níže uvádím mé srovnání s ostatními.

Diplomová práce na téma: „Analýza systému řízení kvality ve vybraném podniku“ autorky Bc. Ivety Ochránové (2017, https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/123456789/36972/Ochranova_Skryte_Analyza_systemu_rizeni_kvality_ve_vybranem_podniku.pdf?sequence=1) se zabývá výrobním procesem žárového zinkování, kde byly podrobně analyzovány jednotlivé kroky tohoto procesu. Autorka dospěla k názoru že daná společnost má propracovaný systém managementu kvality. Společnost má základní dokument Příručka

managementu kvality, který obsahuje několik kapitol. V příručce je popsáno použití systémů, přičemž je příručka upravena řadou organizačních a technických prováděcích pokynů. Společnost vlastní řadu certifikátů a systémů. Společnost především hlídá a analyzuje náklady na interní vlastní vady, které jsou zapříčiněny neshodami ve výrobě. Nejvyšší hodnota z celkových nákladů ve sledovaném období na odstranění vad ve výrobě jsou dosahovány na odzinkování již pozinkovaného materiálu a následně jeho nové pozinkování. Další oblastí nákladů jsou reklamace a náklady na zákazníka. V těchto nákladech se nejčastěji vyskytují různé slevy a po domluvě také různá zvýhodnění ve prospěch zákazníka.

Zde se dá říci, že společnosti, které se zabývají složitou výrobou a mají velký počet zaměstnanců si dávají větší pozor na to, aby dodržovali systém managementu kvality. Také asi tento obor podnikání nese vyšší konkurenci na trhu, a proto je nutné sledovat kvalitu výrobků. Tím vzniká výhoda oproti ostatním společnostem.

Diplomová práce na téma: „Systém řízení kvality ve vybraném podniku služeb“ autorky Bc. Terezy Žítkové (2018, DP_Tereza_tkov_-_Systm_managementu_ve_vybranm_podniku_slu.pdf (theses.cz)) je zaměřena na analýzu současné situace v systému řízení kvality služeb v podniku GEFOS inženýring a předložení návrhů, které by mohly zlepšit nejen QMS, ale i fungování samotné společnosti. Vedení společnosti považuje kvalitní služby za klíčovou konkurenční výhodou. Z tohoto důvodu se snaží QMS neustále zlepšovat. V této společnosti QMS ve je na velmi vysoké úrovni. Během zpracování analýzy autorkou práce nebyly odhaleny žádné zásadní nedostatky. Autorka navrhla celkem opatření:

- vytvoření pracovní pozice manažera kvality,
- zjednodušení dokumentace,
- aktualizace dokumentace,
- provázanost QMS s novým nařízením o GDPR,
- vytvoření kroužků kvality.

V tomto ohledu se ukazuje podobný poznatek jako u práce Ochránové. Čím je větší společnost a má větší konkurenci na trhu, tím je systém kvality více

propracovaný. Autorka navrhla 5 opatření, kde se některé shodují i s mými doporučení managementu společnosti Serafin Campestrini s.r.o.

Diplomová práce na téma: „Systém řízení kvality ve vybraném podniku“ autorky Bc. Michaly Zemanové (2018, https://theses.cz/id/qq0rmu/Systm_zen_kvality_ve_vybranm_podniku_-_Bc._Zemanov_Michal.pdf) je zaměřena na analýzu interních dokumentů firmy, která se zabývá obráběčstvím, zámečnictvím a nástrojářstvím. Autorka dospěla k závěru, že systém řízení kvality ve vybrané společnosti funguje spolehlivě. I zde byly zjištěny neshody a byly navržena opatření:

- více se věnovat ekonomice kvality, kde autorka vytvořila tabulku evidující náklady vynaložené na kvalitu a její porovnání s minulými roky,
- návrhy zlepšování od zaměstnanců pomocí formuláře a finanční odměny,
- metoda FMEA,
- příspěvky na dopravu (společnost má v okolí velkou konkurenci a tak potřebuje získat a udržet si své zaměstnance),
- přehled konkurence – společnost má přehled zpracovaný pouze z roku 2012.

I zde je zřejmé, že čím se jedná o větší společnost, s velkým počtem zaměstnanců složitější výrobou, je systém kvality propracovanější.

Po nastudování a přečtení výše uvedených prací, jsem dospěla k názoru, že práce vycházejí s obdobných odborných zdrojů. Metodika byla použita obdobná jako u mé práce. Osobní rozhovor s managementem společnosti, vyplnění formulářů, kde byly zpracovány doplňující otázky, prozkoumání současných dokumentů týkajících se systému kvality.

Autoři ve svých pracích konstatují, že řízení kvality ve firmách je inkrementální proces. Myslí tím to, že potřeba řízení kvality výroby či služeb ve firmách vzrůstá spolu s tím, jak se firma zvětšuje, jak roste počet jejich zákazníků, jak se častěji účastní výběrových řízení na větší a větší zakázky, kde mezi podmínkami pro uchazeče stále častěji na čelním místě figuruje požadavek na řízení kvality apod. Stav řízení kvality v obou porovnávaných firmách této evoluci odpovídá. Společnost Serafin Campestrini s.r.o. je v tomto ohledu dále než Lesní

společnost KUBAL s.r.o., nicméně lze předpokládat, že s růstem společnosti, vzroste i důraz na řízení kvality výroby.

6 Závěr

Problematika řízení kvality je společná řadě firem a společností bez ohledu na obor jejich podnikání a činnosti. Kvalita patří mezi nejzákladnější kritéria hodnocení výroků nebo služeb zákazníky, a spolu s některými dalšími parametry jako jsou funkčnost, cena apod. má rozhodující slovo ve výběru zákazníků, kteří zásadním způsobem ovlivňují existenci firmy na trhu. Jak dlouhodobá praxe existence firem již dávno ukázala, kvalitu práce, kvalitu fungování firmy, kvalitu jejich výrobků a služeb, které na trhu poskytuje, je potřeba kontinuálně (trvale) řídit.

Zákazník, který si něco pořizuje a investuje do daného výrobku nebo služby své peníze, očekává, že dostane kvalitu dle svého očekávání. Díky konkurenci musí každá firma o kvalitu svých výstupů pečovat, musí ji sledovat a v čase ji neustále vylepšovat, aby nezaostala za svou konkurencí a výrobky/službami jiných firem, kterým by její zákazníci mohli dát v budoucnu přednost.

Firma by měla znát potřeby a požadavky svých zákazníků, kterým by měla přizpůsobit vše, co pro ně vytváří. Management kvality je v moderní firmě důležitou součástí jejího řízení. Díky němu získávají firmy řadu nových poznatků a zkušeností, které se promítají do prodávaných výrobků, z čehož na konci řetězce těží zákazník jako koncový spotřebitel.

Praxe ukazuje, že pouhé řízení kvality produktů a služeb, které firma na trh dodává, již nestačí a je potřeba se zaměřit na komplexní řízení kvality všech (i dílčích) činností, které firma realizuje.

Práce se věnovala problematice řízení kvality. V teoretické části byly popsány a vysvětleny základní pojmy z oblasti kvality, byla vysvětlena kritéria hodnocení kvality výrobních procesů, popsány systémy, techniky, metody a metodologie řízení kvality. Práce se rovněž věnovala normám řízení kvality, zaváděcím nákladům a procesům implementace.

V praktické části práce byl identifikován a vyhodnocen současný stav systému řízení kvality ve firmě Serafin Campestrini s.r.o. a Lesní společnosti KUBAL s.r.o. Na základě zjištění současného stavu bylo hodnoceno, zda systém řízení kvality vykazuje neshody.

Ve společnosti Serafin Campestrini s.r.o. neprobíhá řízení kvality dle požadavků a norem ISO na řízení kvality. V současné době není možné říci, zda se management rozhodne pro patřičné změny. Toto rozhodnutí bude záležet na posouzení výhodnosti a návratnosti investovaných prostředků. Ve výsledcích bylo autorkou práce sestaveno 20 doporučení managementu společnosti vedoucí ke zlepšení kvality (dle identifikovaných problémů v této oblasti). Mezi stěžejní doporučení uvádí:

- vytvoření pracovní pozice manažera kvality, případně přiřazení příslušné kompetence a odpovědnosti jiné již existující pozici,
- vytvoření ročního rozpočtu aktivit související s řízením kvality ve společnosti a integrovat jej jako nedílnou každoroční součást firemního nákladového střediska,
- vytvoření důkladné procesní mapy společnosti, která zahrne výrobní, obchodní, administrativní i další procesy, které společnost realizuje a doplnit stávající popisy a mapu o všechny ostatní řízení firemní procesy a seznámit s nimi zaměstnance,
- pořízení a implementace CRM řešení pro řízení vztahů se zákazníky, dodavateli, odběrateli...a sjednotit doposud používané systémy a dílčí evidence do jednoho moderního robustního systému.

Ve společnosti Lesní společnost KUBAL s.r.o. není aktuálně dost dobře možné vyhodnotit, jak moc se firma blíží nebo neblíží řízení kvality standardům a normám, protože se o tomto řízení ve firmě nedá v podstatě mluvit. Ve výsledcích bylo autorkou práce sestaveno 20 doporučení managementu společnosti vedoucí ke zlepšení kvality (dle identifikovaných problémů v této oblasti). Mezi stěžejní doporučení uvádí:

- zavést systém řízení kvality a jakosti ve firmě,
- zavést systém řízení dokumentů ve firmě,
- zdokumentovat (popsat) firemní procesy a zavést jejich řízení,
- vyhotovit politiku řízení kvality ve společnosti.

Zjištěné výsledky pomohly ke splnění cílů práce.

7 Seznam literatury a použitých zdrojů

Použitá literatura

ARTER, D . *Quality audits for improved performance* (3rd ed.). 2003. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

BARTOŠ, V . *Management kvality v klinických laboratořích: studijní opora*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. ISBN 978-80-7464-596-9 .

BEDNÁŘOVÁ, D . *Řízení kvality*. 2013. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

ČSN EN ISO 9001. *Česká technická norma: Systém managementu kvality - Požadavky. 1* . Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

FILIP, L . *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5 - 1 .

GOETSCH, D ., DAVIS, S . *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-0 -13-379185.

HNÁTEK, J . *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016. Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642

JANEČEK, Z . *Jakost - potřeba moderního člověka: výstup z projektu podpory jakosti č . 5 /16/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01687-4 .

JANEČEK, Z . *Management jakosti. 2 . vyd. V* Plzni: Západočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7043-621-9 .

JANOUC, V . *Internetový marketing* (2 . vyd.). 2014. V Brně: Computer Press.

KAVAN, M . *Výrobní a provozní management*. 1 . vyd. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0199-5.

KIRAN, D .R . *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. Elsevier Books, 2016. ISBN 012811035X.

KOLLÁR, V . *Manažment kvality*. 1 . vyd. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013. ISBN 978-80-89600-11-3 .

KOTLER, P . *Marketing management*. 2007. Praha: Grada.

KOVAŘÍK, P . *Systémy řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-88-1 .

KOŽÍŠEK, J . *Management jakosti*. Vyd. 2 ., přeprac. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005. ISBN 80-01-03287-6 .

MASAAKI, I . *Gemba Kaizen. Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1 . vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3 .

NENADÁL, J . *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2 .

NENADÁL, J . *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4 .

NENADÁL, J ., NOSKIEVIČOVÁ, D ., PETŘÍKOVÁ, R ., PURA, J ., TOŠENOVSKÝ, J . (2008). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J ., VYKYDAL, J . *Systémy managementu jakosti*. Vysoká škola báňská. Učební text. 2012. Ostrava. ISBN 978-80-248-2586-1.

ORTIZ, CH. *Kaizen assembly designing, constructing, and managing a lean assembly line*. 2006. Boca Raton, FL: CRC Taylor.

PLURA, J . *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1 . Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-543-1.

PURUSHOTHAMA, B . *Effective implementation of quality management systems*.

1 . publ. New Delhi: Woodhead Pub. India Pvt. Ltd, 2010. ISBN 9780857090010.

ROCHA-LONA, Luis. *Building quality management systems: selecting the right methods and tools*. Boca Raton: CRC Press, 2013. ISBN 9781466564992.

SCHELLE, K , ŽIDLICKÁ, M ., VLČEK, E . *Obecné dějiny státu a práva v dokumentech*. Díl 1 . Brno: Masarykova univerzita, 1994. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-0926-8.

SPEJCHALOVÁ, D . *Management kvality*. 2011. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

ŠEBESTOVÁ, M . *Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti*. 2004. Národní informační středisko podpory jakosti, Praha. ISBN 80-02-01685-8 .

VEBER, J . *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2 ., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, J . *Management kvality: od ISO 9000 k TQM* (2 . vyd.). 2000. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje.

VEBER, J . *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

VEBER, J ., HŮLOVÁ, M ., PLÁŠKOVÁ, A . *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2 ., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

Wireman, T . *Total productive maintenance (2nd ed.)*. 2004. New York: Industrial Press.

Použité internetové zdroje

AGENTURAPOZNANI.CZ. *Osm zásad managementu kvality*. [cit. 2022-09-30]. Dostupné online z <https://www.agenturapoznani.cz/userFiles/osm-zasad-managementu-kvality.pdf>

CAFCESTRUM. *Terminologický slovník*. [cit. 2022-08-31]. Dostupné online z <https://cafcentrum.unms.sk/terminology>

CMS. *Quality Function Deployment*. [2022-09-01]. Dostupné online z <https://www.cems-cz.com/blog/242-quality-function-deployment>

CQS. *ISO 9001 – Systémy managementu kvality (QMS) – Požadavky*. [cit. 2022-09-30]. Dostupné online z https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/ISO-9001.html?gclid=EAlaIQobChMI5oOm7le8-gIVyQGLCh3lagBMEAAAYAiAAEglxH_D_BwE

ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE. *Historie ochrany práv kupujících*. 2013. Dostupné online z <http://www.coi.cz/cz/o-coi/historie-ochrany-prav-kupujicich/>

ELEARNING.TUL.CZ. *Základní koncepce kvality*. [2020]. Dostupné online z <https://elearning.tul.cz/mod/book/view.php?id=281076&chapterid=8001>

ELEARNING.TUL.CZ. *Nástroje pro řízení jakosti*. [cit. 2022-09-30]. Dostupné online z <https://elearning.tul.cz/mod/book/view.php?id=233505&chapterid=7249>

EFQM.ORG. *The EFQM Excellence model*. [cit. 2022-09-01]. Dostupné online z <https://http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

IKVALITA.CZ. *Úvod do kvality – pokračování*. [2012]. Dostupné online z <https://ikvalita.cz/tools.php?ID=76>

ISO. *About ISO – ISO* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné online z <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH [cit. 2023-01-04]. Dostupné online z https://dspace.jcu.cz/bitstream/handle/123456789/36972/Ochranova_Skryte_Analyza_systemu_rizeni_kvality_ve_vybranem_podniku.pdf?sequence=1

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Total Quality Management (TQM)*. [cit. 2022-09-01]. Dostupné online z <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Ishikawův diagram*. [cit. 2022-09-30]. Dostupné online z <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

MICHEK, S . *Model Excelence EFQM*. 2006. Dostupné online z <https://clanky.rvp.cz/clanek/o /z /921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html>

PRUMYSLOVEINZENYRSTVI.CZ. *PDCA, 1 . část? Klíč k LEANu*. [cit. 2022-09-30]. Dostupné online z <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/pdca-1 -cast-klic-k -leanu>

PUBLI.CZ. *Slovník pojmů*. [2022-08-31]. Dostupné online z <https://publi.cz/books/276/10.html>

SHSU.EDU. *Definitions of Quality*. [2022-08-31]. Dostupné online z https://www.shsu.edu/~mgt_ves/mgt481/lesson1/lesson1.htm

THESES.CZ. [2023-04-01]. Dostupné online z [DP_Tereza_tkov_-_System_managementu_ve_vybranm_podniku_sl.u.pdf \(theses.cz\)](#)

THESES.CZ. [2023-04-01]. Dostupné online z https://theses.cz/id/qq0rmu/System_zen_kvality_ve_vybranm_podniku_-_Bc._Zemanov_Michal.pdf

VAKINFO.CZ. *Co je přínosem zavedeného systému řízení kvality?* 2019. Dostupné online z <https://www.vakinfo.cz/co-je-prinosem-zavedeneho-systemu-rizeni-kvality/>

ZELENÝ, M . *Kvalita není jakost.* [cit. 2022-08-31]. Dostupné online z <https://www.milanzeleny.com/Files/Content/Jakost.doc>