

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
Fakulta lesnická a dřevařská  
Katedra zpracování dřeva a biomateriálů

Diplomová práce

**Prověřování systému kontroly kvality  
ve vybraném dřevařském podniku**

Autor: Bc. Michal Horáček  
Vedoucí práce: Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

2022

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Horáček

Dřevařské inženýrství

Název práce

Prověrování systému řízení kvality ve vybraném dřevařském podniku

Název anglicky

Examination of the Quality Management System in a Selected Timber Company

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit stávající systém řízení kvality ve vybraném dřevařském podniku. Dílčím cílem bude identifikovat rizika, která tvoří překážku pro zavádění managementu kvality a taktéž navrhnout opatření pro neustálé zlepšování v souladu s normami ISO řady 9000.

### Metodika

V teoretické části bude diplomová práce zaměřena na rešerši základních prvků norem ISO řady 9000 a vybraných metod kontroly kvality (6sigma, PDCA) včetně jejich popisu a základních charakteristik. Diplomant se zaměří na specifika ve dřevařském odvětví pro aplikaci managementu řízení kvality. V praktické části diplomové práce bude charakterizován vybraný dřevařský podnik, který začlenil prvky kontroly kvality prostřednictvím auditu. Ambicí bude identifikovat neshodné prvky, navrhnout zlepšení ve vybraných oblastech výroby a v neposlední řadě zhodnotit přínosy systému kontroly kvality.

### Doporučený rozsah práce

min. 40 normostran textu bez příloh

### Klíčová slova

management kvality; neustálé zlepšování; opatření k nápravě; audit; ISO řady 9000

---

### Doporučené zdroje informací

BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

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

IMAI, M. *Gemba Kaizen: A Commonsense approach to a continuous improvement strategy*. E–Mc Graw Hill, 2012. ISBN 978-0071790352.

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

NENADÁL, J. – VYKYDAL, D. – HALFAROVÁ, P. *Benchmarking : mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

---

### Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – FLD

### Vedoucí práce

Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra zpracování dřeva a biomateriálů

---

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2020

**Ing. Radek Rinn**

Vedoucí ústavu

---

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2020

**prof. Ing. Róbert Marušák, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2022

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Prověřování systému kontroly kvality ve vybrané dřevařském podniku vypracoval samostatně pod vedením Ing. Pavly Vrabcové, Ph.D. a použil jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů. Jsem si vědom, že odevzdáním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne.....

Podpis autora.....

**Poděkování:**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí své magisterské práce paní Ing. Pavly Vrabcové, Ph.D. za trpělivost, podnětné rady a připomínky, které mi pomohly ke zpracování této práce. Dále pak Robertu Dobešovi za nezbytné informace a materiály.

# Prověřování systému kontroly kvality ve vybraném dřevařském podniku

## Abstrakt

Ambicí diplomové práce je identifikovat neshodné prvky systému řízení kvality a navrhnout zlepšení ve vybraných oblastech dřevařské výroby firmy Oresi. Práce je členěna na dva oddíly, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část uvádí do problematiky managementu kvality a definuje klíčové pojmy, a následně charakterizuje její nejdůležitější principy. V praktické části je analyzován její stav metodou kontroly podniku prostřednictvím kontrolního seznamu a dotazování vedení i zaměstnanců dotazníkovým šetřením.

Závěrem jsou formulována konkrétní doporučení pro segmenty procesů, politiky kvality, odpovědnosti vedení, komunikace a dokumentace.

**Klíčová slova:** management kvality, systém zlepšování, opatření k nápravě, ISO 9000, audit

# Examination of the Quality Management System in a Selected Timber Company

## Abstract

The ambition of the diploma thesis is to identify non-conforming elements of the quality management system and to propose improvements in selected areas of wood production of the company Oresi. The work is divided into two sections, the theoretical and practical part. The theoretical part introduces the issue of quality management and defines key concepts, and then characterizes its most important principles. The practical part analyzes its state by the method of company control through a checklist and interviewing management and employees by a questionnaire survey.

Finally, specific recommendations are formulated for process segments, quality policies, management responsibilities, communication and documentation.

**Key words:** quality management, improvement system, remedial measures, ISO 9000, audit

# Obsah

Úvod.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	14
1.1 Kvalita .....	14
1.2 Kontrola kvality .....	16
1.3 Management kvality .....	19
1.3.1 Plánování kvality .....	20
1.3.2 Demingův cyklus (PDCA).....	21
1.3.3 Plánování kvality podle QFD .....	23
1.3.4 Technika TQM.....	24
1.3.5 Six Sigma.....	24
1.4 Normy ISO řady 9000.....	25
1.4.1 Důvody k zavedení systematické kontroly kvality .....	28
1.4.2 Úskalí zavedení systematické kontroly kvality .....	28
1.4.3 Certifikace.....	28
1.5 Audit.....	29
1.5.1 Audit interní .....	29
1.5.2 Audit externí .....	29
1.6 Systém zlepšování .....	30
1.7 Česká společnost pro jakost .....	30
1.8 Certifikace spotřebitelského řetězce C-o-C .....	31
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
2.1 Charakteristika společnosti Oresi.....	33
2.2 Charakteristika společnosti TECHWOOD .....	35
2.3 ISO v podnicích Oresi a Techwood .....	37
2.4 Proces získání certifikace ISO .....	37
2.5 Školení.....	39
2.6 Předcertifikační audit .....	39
2.7 Certifikace .....	39
2.8 Interní audit .....	39
2.9 Přezkoumání systému řízení vedením společnosti.....	39
2.10 Dozorový audit a recertifikační audit .....	40
2.11 Srovnání postojů dotčených firem k systému řízení kvality .....	40
2.12 Rozbor současného stavu a doporučení pro jeho změnu.....	41
2.12.1 Procesy ve firmě a jejich identifikace.....	41

2.12.2	Politika kvality .....	42
2.12.3	Odpovědnost vedení .....	42
2.12.4	Dokumentace ve firmě a její řízení .....	45
2.12.5	Řízení zdrojů.....	46
2.12.6	Odběratel a jemu přidružené procesy .....	48
2.12.7	Řízení produktu.....	49
2.12.8	Řízení měřících procesů.....	53
2.12.9	Vnitřní audit .....	54
2.13	Výsledky dotazníkového šetření.....	56
2.13.1	Dotazníkové šetření určené pro zaměstnance .....	56
2.13.2	Dotazníkové šetření určené pro manažery .....	62
3	Diskuze .....	67
4	Závěr .....	69
	Seznam literatury a použitých zdrojů .....	72
5	Přílohy.....	80



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Kvalita produktu i doprovodných služeb .....	15
Obrázek 2: Diagram kontrol kvality ve výrobě .....	18
Obrázek 3 Schéma metody PDCA .....	22
Obrázek 4 QFD dům kvality .....	23
Obrázek 5 Prodejny kuchyňských linek .....	34
Obrázek 6 Uspořádání firem při společnosti Oresi .....	36

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdílné obsahy norem ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 9001:2016 .....	27
---	----

## Seznam grafů

Graf č. 1: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1, 2, 3 a 4 .....	57
Graf č. 2: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5, 6, 7 a 8 .....	58
Graf č. 3: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 9, 10, 11 a 12 .....	59
Graf č. 4: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 13, 14, 15 a 16 .....	60
Graf č. 5: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 17, 18, 19 a 20 .....	61
Graf č. 6: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 21, 22, 23 a 24 .....	61
Graf č. 7: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1 .....	62
Graf č. 8: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 2, 3 a 4 .....	63
Graf č. 9: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5 .....	63
Graf č. 10: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 6 .....	64
Graf č. 11: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 7 .....	64
Graf č. 12: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 8 .....	65
Graf č. 13: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 9 .....	66
Graf č. 14: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 10 .....	66

## Seznam použitých zkratk a symbolů

3D	3 dimensional (trojdimenzionální, trojrozměrný)
CNC	Computer Numerical Control (počítačem řízený obráběcí stroj)
ČR	Česká republika
ČSN	Československá státní norma, později Československá norma
DE	Německo
DPMO	Defects per Million Opportunities (vada na milion příležitostí)
EU	Evropská Unie
FMEA	Failure Mode & Effects Analysis (analýza možného výskytu a vlivu vad)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (plánuj, udělej, zkontroluj, jednej)
PL	Polsko
QFD	Quality Function Deployment
Resp.	respektive
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SARS-CoV-2	Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení kvality)
VOC	Voice Of Customer (hlas zákazníka)

## Úvod

Výrobní proces produktu nebo cesta k poskytnutí služby je dlouhá a komplikovaná. Realizace se uskutečňuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Zákazník dnešní konzumní společnosti požaduje neustále lepší produkty, vyšší kvalitu a kratší dodací lhůty. S dostupnými možnostmi je ale také nárok na rychlejší dobu odezvy a lepší flexibilitu výroby. Vedle konkurence navíc ovlivňuje proces potřeba bezpečnosti produktu a odpovědnost výrobců za případné škody vzniklé užíváním. Management podniku musí věnovat kvalitě vyprodukovaných výrobků speciální pozornost. Problémy s jakostí je vhodné řešit v jejich zárodku a předejít nesrovnalostem ve všech oblastech působení. K dosažení těchto potřeb ze strany zákazníka se společnosti při sledování svých cílů spoléhají na své mechanismy zlepšování kvality, často bez jasné strategie. Kvalita je současně faktor, který se spolu s cenou, stává určujícím při koupi. V této práci je kvalita asociována především s výrobou průmyslových výrobků, konkrétně s kuchyněmi a její kontrolou. Dostupná literatura na téma systému kontroly kvality je analyzována, nezbytné termíny jsou definovány a představí se také nejpoužívanějších nástroje k dosahování cílů firem, spolu s daty, která prokazují jejich efektivitu.

Neopomenutelným faktorem je globalizace, která zvyšuje konkurenci a eliminuje obchodní vzdálenosti. Prakticky jakákoliv společnost může mít přímého konkurenta, který se nachází na druhé straně světa. Trh se také vyvinul a prolomil stará paradigmat, která spatřovala výrobce jako toho, kdo určuje prodejní cenu. Obchodní podmínky se mění a musí se také změnit nastavení řízení kvality kontroly. Ovládnutí těchto systémů může dopomoci udržet konkurenceschopnost, snížit provozní náklady, a potažmo zvýšit nebo udržet zisk. Vedle globalizace se 21. století soustředí také na udržitelnost životního prostředí, snižování emisí a celkovou udržitelnost.

Praktická část uvede na příkladu dřevařského podniku (soustřeďujícího se na kuchyně) Oresi konkrétní způsoby prověřování. Práce se zaměřuje na způsoby, jakými kontrola probíhá, a jaké postupy jsou ve firmě Oresi uplatňovány. Tento podnik byl vybrán z důvodu univerzálnosti produktů, a tudíž širokého záběru v oblasti dřevařství (téměř každá domácnost má kuchyňskou linku), potenciálu (možnosti optimalizace) a lokální dostupnosti.

Praxe dnešních podniků vychází z velkého množství postupů, poslední dobou se však ujaly transparentní manažerské postoje Mezinárodní normalizační organizace – ISO. Česká verze ISO ČSN 9000 je také norma, prostřednictvím které se bude prověřovat systém kontroly kvality v podniku Oresi.

## **Cíle práce**

Tato práce si dává za cíl představení systému kontroly kvality ve dřevařských podnicích. Práce s jejich požadavky a jejich vnímání zaměstnanci i vedením. Závěrem zmiňuje doporučení, která by mohla zlepšit fungování celé organizace.

## **Metodika**

Tato práce si klade za cíl analyzovat stávající systém kontroly kvality ve vybrané dřevozpracující firmě, zhodnotit výsledky šetření a navrhnout změny, vedoucí k vytvoření a důsledné aplikaci systému kontroly kvality a jeho zlepšování.

V teoretické části se práce zabývá rešerší základních prvků norem ISO řady 9000 a vybraných metod kontroly ( $6\sigma$ , PDCA) včetně popisu a základních charakteristik. Dále se věnuje specifikům pro aplikaci ve dřevařském odvětví.

Praktická část analyzuje z hlediska tématu práce podnik Oresi, s.r.o. a úzce spolupracující firmu Techwood, s.r.o. a srovnává přístup obou firem k systému kontroly kvality. Zpracovány byly údaje o firmách, jejich výrobním programu, dalo by se shrnout přístup obou firem k systému řízení kvality.

Monitoring dřevařského podniku byl dvojího typu, jak přímý, tak i nepřímý. Analýza byla provedena kombinací kvalitativních přístupů pomocí dotazovací techniky, tzv. interview a pozorovací technikou. Působením ve společnosti se přímo nahlédlo do jejich procesních systémů. Nepřímo byla firma analyzována z dostupných online materiálů, ale také kvantitativně prostřednictvím vedeného rozhovoru s Robertem Dobešem (Příloha 6). Při dotazování byly na začátku popsány cíle rozhovoru, respondent byl upozorněn na nahrávání rozhovoru. Kladení otázek mělo předem připravenou strukturu a očekávaný vývoj Oresi (Vojtíšek, 2012). Procesy ve firmě byly pozorovány zúčastněně, autor byl jedním z aktérů v provozu společnosti.

Zpracování strukturovaného dotazníkové šetření se zaměstnanci na pobočkách: Jihlava, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Kolín, Čestlice, Praha – Smíchov, Břeží u Říčan. Zaměstnanci byly dotazováni od 10.11.2021 do 25.3.2022 prostřednictvím elektronické korespondence.

Dalším cílem je identifikace problémových prvků a návrhy dílčích zlepšení, zhodnocení přínosů a nákladů v systému kontroly kvality.

Předložené návrhy a doporučení směřují k dosažení ideálního stavu. Práce vychází z porovnání prvků předmětné normy se současným stavem s ohledem na dané požadavky v jednotlivých segmentech. Klíčové je tedy stanovení procesů systému řízení kvality a návrh jejich

modelu a vytvoření strukturované dokumentace tohoto systému k praktické aplikaci. Konkrétně: na tvorbu příručky kvality, na oblast politiky kvality s důrazem na stanovení jejich cílů, procesu vyhodnocování zpětné vazby od zákazníků, na vydání vnitřního předpisu firmy, který upraví pravomoci a odpovědnosti od nejvyšších stupňů řízení až po řadové pracovníky. Dále pak na stanovení pracovníka vedení, odpovědného za řízení kvality, na zpracování databáze dodavatelů spolu s pravidly jejich hodnocení, na problematiku řízení neshodného výrobku, na audity a jejich uskutečňování (Becková, 2015).

Každý zpracovávaný segment obsahuje návrhy kroků, které jsou potřebné pro to, aby byl systém řízení kvality postupně co nejlépe naplňován.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Tato kapitola obsahuje rozbor dostupné literatury přímo se vztahující k řešenému tématu - prověřování systému kontroly kvality v souvztáhnosti k podniku, který působí ve dřevařství.

## 1.1 Kvalita

Pro jakost neboli kvalitu existuje mnoho definic a odlišných přístupů k jejímu vymezení. Veber (2007) jich uvádí několik:

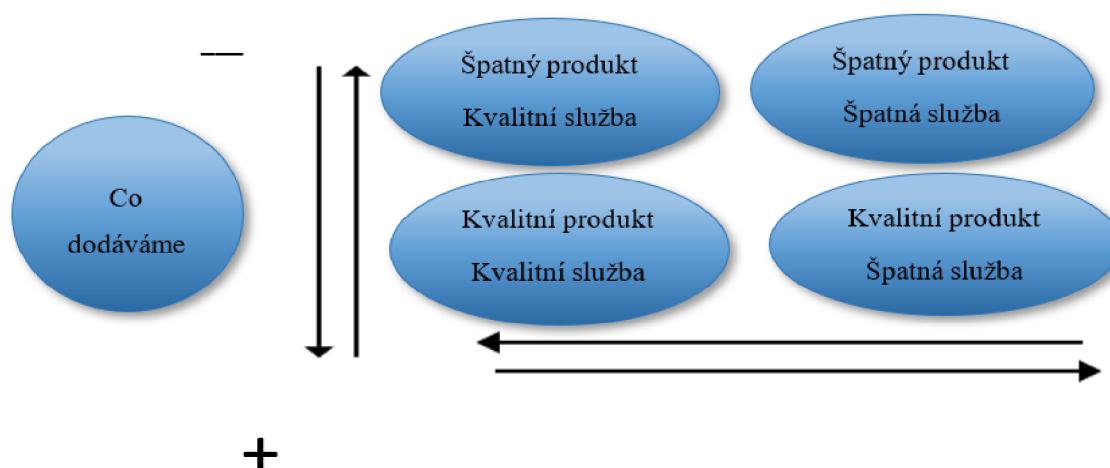
- „Kvalita jako shoda s požadavky (Crosby)“
- „Kvalita jako způsobilost pro užití (Juran)“
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum)“
- „Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách“
- „Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti působí (Taguchi)“

Dle Blecharze (2011) kvalita může být definována jako splnění požadavků a potřeb zákazníka, zvýšení kvality jeho života nebo společenského postavení v závislosti na souhrnu a míře charakteristik produktu (popř. služby). Jedná se o souhrn charakteristik a vlastností produktu, popř. služeb, které svou podstatou dokážou naplnit očekávání kupujícího a uspokojit tak jeho potřeby. Tímto faktorem je determinována životaschopnost podniku.

Veber (2010) pohlíží na kvalitu jako na soubor tří atributů; bezvadnosti produktu nebo služby, kvalitativních parametrů a stability. Česká norma ČSN EN ISO 9000:2016 definuje kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu.*“

Ve všech definicích jakosti lze však najít společný atribut, a tím je spátřit v zákulisí zákazníka neboli osobu, která přijímá produkt. Požadavky každého zákazníka ve vztahu ke kvalitě jsou rozličné, mění se v čase a jsou výsledkem působení řady mnoha faktorů. Jedná se zejména o faktory biologické (věk, pohlaví), společenské (veřejné mínění, reklama), demografické (lokalita, klima) nebo sociální (klasifikace spotřebitelů podle vzdělání, zaměstnání, platu) (Veber 2007).

**Obrázek 1 Kvalita produktu i doprovodných služeb**



**Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Veber, 2010)**

Na obrázku č. 1 je názorně vidět, že kvalitní produkt a služba jsou klíčem ke spokojenosti zákazníka. Důraz na kvalitu se neustále zvyšuje, a to zejména kvůli konkurenčnímu boji. Dále vstupují do hry faktory ceny, času dodání výrobku od doby objednávky a kvalita dodaného zboží/služby. Zákazník si snadno může porovnat podobné položky na internetu a dozvědět se, jaký je mezi nimi rozdíl, potažmo jakou uživatelskou zkušeností je produkt hodnocen (Suchánek, 2013).

Kvalita výrobku jde tudíž ruku v ruce s výsadním postavením prodejce, popř. poskytovatele, kteří se v rámci zvyšování kvality snaží získat stabilnější postavení na trhu legislativně zaštitěným krokem. Jedním z mechanismů je zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, který vymezuje, jaké požadavky musí firma splnit, aby nedošlo ke klamání spotřebitele. Dále se přihlíží k zákonu o obecné bezpečnosti výrobků a zákonu, který upravuje systém měření a velikosti výrobků – metrologii (Veber, 2010).

Nehledě na skutečnou kvalitu produktu či služby, míru kvality hodnotí (a posléze určuje) zákazník sám. Její stanovení není vždy objektivní, ale kvantitativně lze změřit porovnáním skutečné hodnoty znaku kvality s hodnotou kýženou, kterou může být. Mezi požadované hodnoty může patřit představa zákazníka, hodnota podobného produktu, hodnota daná právním předpisem a hodnota udaná mezi zákazníkem a dodavatelem. Výroba sama o sobě nedokáže zabezpečit absolutní spokojenost a splnění požadavků kupujících. Determinujícími faktory jsou i ty další procesy před samotnou výrobou (Veber, 2010).

## 1.2 Kontrola kvality

Kontrola kvality se zaměřuje na kvalitu výrobků nebo služby a kvalitu výrobního procesu. Zjišťuje se například, jaká je kvalita materiálu, polotovarů, finálních výrobků a služeb. U výrobního procesu se kontrolují parametry prostředí (vlhkost, teplota, prašnost) a provozních zařízení (tlak, teplota) (Veber, 2002). Kontrolu můžeme dělit dle fází výroby na vstupní (materiál, suroviny), provozní (ve výrobě) a výstupní (finálního výrobku). Vstupní kontrola kvality hodnotí materiály podílející se na výrobním procesu, kdy se taky kontrolují. Pro majoritu oblastí v podnikání je přijetí koncepce ISO čistě dobrovolná. Personální vedení společnosti se samo zavazuje k plnění norem a stanovuje úroveň kvality svých výrobků, potažmo služeb. Provozní kontrola se může uskutečnit v době výroby či realizace. Finální, výstupní kontrola hodnotí výslednou podobu a funkce produktu na konci procesu realizace (Veber, 2010):

- představa uživatele o kvalitě samotné;
- hodnota uvedená v normách (viz kapitola 2.3);
- hodnota srovnatelného produktu;
- hodnota předepsaná právním předpisem;
- hodnota dohodnutá mezi dodavatelem a zákazníkem.

Veškeré druhy kontrol uvádí Nenadál (2008), který je klasifikuje na základě několika níže uvedených hledisek:

- **Z hlediska objektu kontroly** – jedná se o kontrolu materiálu, surovin, hotových výrobků, náradí, náhradních dílů, strojů a zařízení aj.
- **Z hlediska fáze životního cyklu výrobku** – dělí se na kontrolu prognóz, koncepce, výzkumu a vývoje, prototypu, technické dokumentace apod.
- **Z hlediska místa provádění kontroly** – kontrola laboratoře, skladu, výrobního pracoviště, zkušebny aj.
- **Z hlediska použití měřidel a měřících přístrojů** – dělí se na kontrolu objektivní a subjektivní.
- **Z hlediska rozsahu kontroly** – jedná se o kontrolu stoprocentní, výběrovou nebo namátkovou.
- **Z hlediska rozsahu automatizace** – kontrola ruční, automatizovaná, mechanizovaná.
- **Z hlediska subjektu kontroly** – dělí se na kontrolu primární, sekundární a automatizovanou.



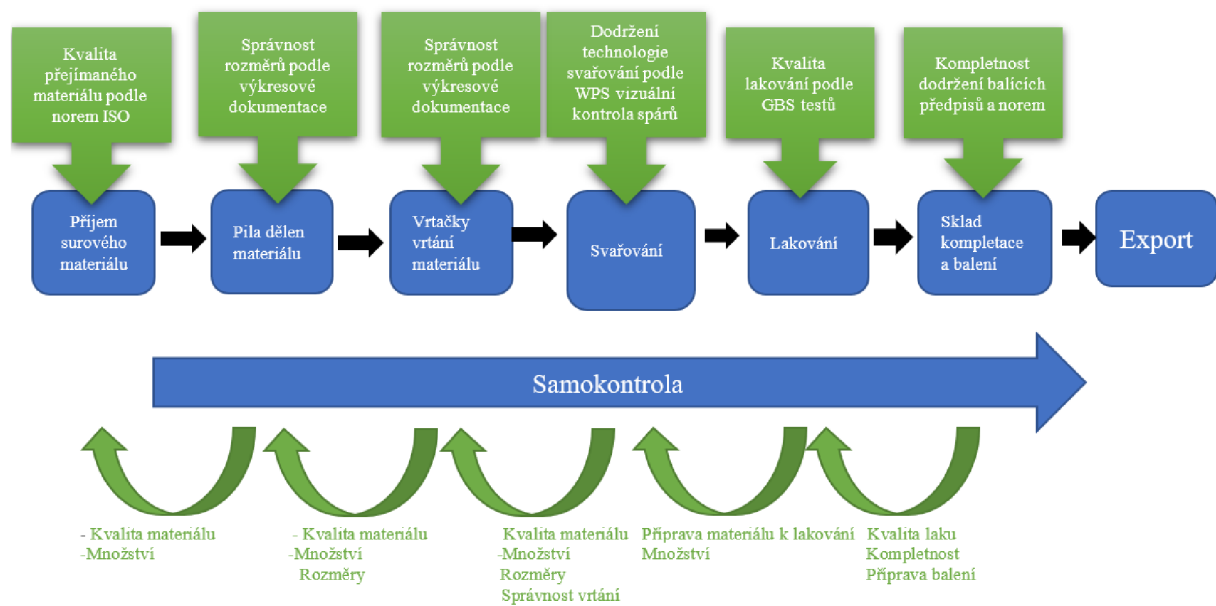
- **Z hlediska vlivu zkušební metody na produkt** – metoda kontroly je destruktivní nebo nedestruktivní.
- **Z hlediska začlenění do výrobního procesu** – jedná se o kontrolu vstupní, operační a výstupní.

Kontrola kvality sice může být subjektivní, ale musí být měřitelná. A to tak, že odpovídá na otázku, zda splňuje očekávání firmy a definuje cíl pomocí hodnotitelných bodů. Kontrola kvality musí být tudíž zaznamenána a slouží posléze pro vyhodnocování aktuálních trendů, systémů zlepšování, opatření k nápravě nebo potřebných preventivních opatření (Veber, 2010).

Kontrola kvality ve výrobě by měla vycházet z těchto následujících principů:

- Požadavek dodržování materiálových norem od dodavatelů
  - veškerý materiál je před použitím ve výrobě podroben kontrole kvality dle ISO a ČSN norem
- Veškeré produkty se vyrábí v souladu se světovými standardy
  - každý z výrobních procesů podléhá normám ISO a ČSN
- Opakovaně se kontroluje kvalita a dodržování norem na každém pracovišti
  - kontroly vždy probíhají opakovaně i namátkově a jsou zaznamenávány a ukládány do archivu
  - kontroly probíhají na základě světových norem, vychází se ale i z empirických dat a zkušeností
- Pravidelně dochází ke školení zaměstnanců o zásadách kvality výroby
  - školení personálu by mělo probíhat pravidelně
  - školení je důležité především v situacích, kdy dochází k nějakým změnám, ať už ve výrobě nebo zavádění nových technologií (Meta, 2021)

**Obrázek 2: Diagram kontrol kvality ve výrobě**



**Zdroj: Meta, 2021**

Jak demonstruje obrázek č. 2, tak kontrola kvality ve výrobě má několik úrovní.

Mezi ně patří:

- Samokontrola
  - Každý pracovník by měl kontrolovat svou produkci ve 100 % objemu na svém vlastním pracovišti.
  - Pro zaměstnance by měly být zavedeny předpisy, které by měly uvádět návod na samokontrolu (kontrolní listy, DT apod.)
- Meziprocesní kontrola
  - Jedná se o kvalitu výroby přebíraného materiálu z předchozího pracoviště.
  - Dále se jedná o kontrolu množství (tzv. kusová úplnost).
- Kontrola kvality manažerem kvality
  - Kvalifikovaný personál by měl pravidelně a namátkově provádět kontroly kvality na pracovišti zaměstnanců.
  - Kontroly vždy podléhají ISO a ČSN normám (Meta, 2021).

Jak již bylo poznamenáno, tak kontrola kvality výrobků a výrobních procesů je velmi důležitá. Kontrola je považována za efektivní, pokud podnik může s **co nejmenším úsilím, s nejnižšími náklady a s nejkratším časem věnovanému kontrole, dosáhnou maximální**

**jistoty, že výrobek splňuje požadavky a očekávání zákazníka.** Pokud podnik chce být v kontrole efektivní, měl by dodržovat následující body:

- 1. Řádné vyjasnění požadavků na výrobek** – výrobce by si měl vyjasnit, jaké parametry jsou pro zákazníka a funkčnost výrobku zásadní, tato fáze je nesmírně důležitá, a přitom podnik nic nestojí.
- 2. Analýza možných rizik na výrobek** – s ohledem na požadavky a informace od zákazníka se zahájí návrh výrobku, je nutné vzít v potaz veškerá konstrukční rizika.
- 3. Analýza možných rizik v procesu realizace** – je nezbytné zvážit všechna možná rizika, která mohou vést k vadě výrobku.
- 4. Zavádění metod a opatření odolných chybám** – před výrobou by se měly hledat opatření, která by při výrobě měla zabránit vzniku chyb.
- 5. Stanovení kontrolovaných parametrů** – některé parametry výrobku nebo procesu je nutné kontrolovat prostřednictvím kontrolních plánů.
- 6. Vytvoření etalonů a obrázkových postupů ke kontrole** – pracovníci si musí stanovit hranici, kdy budou ještě výrobek považovat za shodný, a kdy naopak už za neshodný.
- 7. Provádění záznamů z kontrol a měření** – záznamy z kontrol mohou být prováděny automaticky (přístroje) nebo manuálně (pracovníci), jsou to důkazní informace o stavu výrobku v určitou dobu.
- 8. Pravidelná revize nastavení kontrolních operací** – v průběhu výroby je nezbytné průběžně vyhodnocovat výsledky z hlášení interních neshod a neshodných produktů, záznamy z měření a kontrol a informace od zákazníků (Kvalita-jednoduše, 2017).

### 1.3 Management kvality

Management kvality je obor, který se zabývá kvalitou podniku a jejím řízením. Dle Váchala a Vochozky (2013) lze management jakosti definovat jako část celopodnikového managementu, který je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti a loajality všech zainteresovaných stran (zejména zákazníků) při současné spotřebě minimálních zdrojů. Management kvality odpovídá za kvalitu a garantuje maximální možnou míru spokojenosti obslužených zákazníků. Vždy by měl být součástí celistvé soustavy managementu (Veber, 2010). ISO normy zdůrazňují, že „*řízení jakosti může zahrnovat stanovení politik jakosti, cílů kvality a postupů k dosažení těchto cílů prostřednictvím plánování jakosti, kontroly kvality a zlepšování kvality*“ (ISO 9000:2015).

Základní myšlenku managementu lze podle Tomka (2004) shrnout do třech bodů:

- spokojenost zákazníků je hlavním cílem podniku
- kvalita produktu je podmíněna zvládnutím výrobního procesu
- kvalita musí být výsledkem výroby, a ne následující kontroly

Splňuje-li organizace následující čtyři body, efektivita podniku by měla směřovat vzhůru, stejně tak její zastoupení na obchodním trhu (Nenadál, 2016):

- garance maximální spokojenosti zákazníků i dalších zainteresovaných stran,
- vytváření politiky neustálého zlepšování (personální, legislativní, procesní),
- aspirace na excelence v oblasti přístupu a výstupu,
- zdroj k zajištění výše zmíněných bodů.

Management kvality rozděluje Blecharz (2011) na dva základní typy, a to na kvalitu návrhu a kvalitu dosažených shod s návrhem. Operace, které jsou odpovědné za kvalitu návrhu jsou řazeny do předvýrobní fáze. Pokud tyto operace přiřadíme ke kusu nebo ke skupině výrobků, jedná se o plánování kvality. Předvýrobní činnosti mají velký vliv na výsledný produkt, ovlivňují výchozí kvalitu zhruba z 80 %. Z toho, mimo jiné vyplývá, že právě tyto činnosti jsou předmětem zájmu plánování kvality, aby došlo k předcházení chybám. Jednotlivé kroky plánování kvality se překrývají a současně řeší i tvorbu nového procesu. Mezi všemi procesy nastává zpětná vazba a návaznost na proces předchozí, proto nelze provádět izolovaná rozhodnutí bez zásahu do zbytku celku (Bell, 2012).

### **1.3.1 Plánování kvality**

Plánování kvality je jedním z důležitých procesů managementu kvality. V době plánování se podnik rozhoduje, zda bude zvyšovat kvalitu výrobků s ohledem na náklady na výrobu. Kvalita výrobků se plánuje vždy v průběhu výroby nového produktu, před transformací produktů, procesů výroby, nebo jako reakce na zjištěné nedostatky v kvalitě produktů nebo procesů výroby (Russell a Taylor, 2006). Plánování kvality je jedním ze čtyř základních činností Demingova cyklu (viz samostatná kapitola). Význam plánování kvality je značný, neboť správné naplánování může předejít finančním i materiálním ztrátám a také vést k větší spokojenosti zákazníků (Mateides, 2006). Dle Plury (2001) obecně platí, *že čím v ranějších fázích životního cyklu výrobku se podaří vzniklé neshody odhalit, tím nižší výdaje je potřeba vynaložit na jejich odstranění. Výdaje na odstranění neshody zjištěné ve fázi návrhu mohou být desetkrát nižší než výdaje spojené s odstraněním neshody zjištěné ve výrobě, stokrát nižší než výdaje*

*na odstranění neshody před expedicí a tisíckrát nižší než výdaje na odstranění neshody, která se dostane až k zákazníkovi“.*

Plura (2001) uvádí vstupy pro efektivní a účinné plánování:

- cíle a strategie společnosti
- zákaznicka očekávání a jeho potřeby
- zhodnocení rizika
- zákonné požadavky (předpisy, normy)
- předchozí a nové zkušenosti
- identifikace nových příležitostí
- údaje o efektivitě procesu výroby a o výrobě produktů

Celý proces plánování se skládá z deseti následujících kroků:

- 1) identifikace klientské základny
- 2) identifikace potřeb zákazníků
- 3) překlad potřeb zákazníků do řeči výrobce
- 4) vymezení měřitelných parametrů
- 5) zavedení měření
- 6) vývoj výrobku
- 7) optimalizace návrhu výrobku
- 8) vývoj procesu
- 9) optimalizace a prokázání způsobilosti procesu
- 10) převod do výrobních instrukcí (Plura, 2001, str. 13)

### **1.3.2 Demingův cyklus (PDCA)**

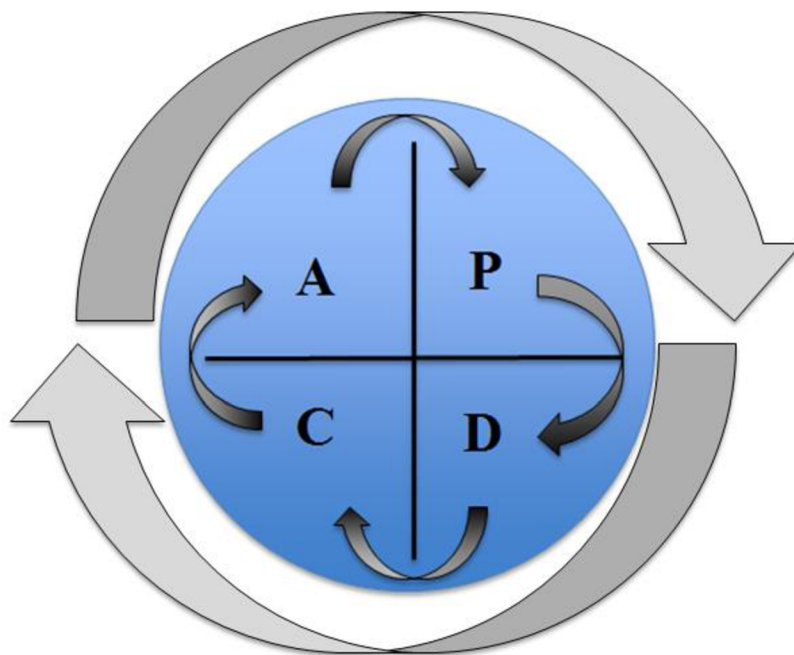
Demingův cyklus nebo také spirála kvality je filozofie neustálého zlepšování. Kontinuální zlepšování procesu podmiňuje funkci – být schopen se snadno přizpůsobit náhlým změnám podmínek trhu. Jedná se tedy o metodu neustálého zlepšování kvality, a to ať výrobků, služeb, procesů apod. a to prostřednictvím opakovaného provádění 4 základních činností:

- P – Plan (naplánování záměru),
- D – Do (realizace plánu),
- C – Check (ověření výsledku oproti prvotnímu záměru)

A – Act (úpravy záměru na základě ověření, uvedení změn do praxe)

Při adaptaci na změnu se nabízí metoda se zkratkami PDCA (Plan-Do-Check-Act), jejíž znázornění je na obrázku 3.

**Obrázek 3 Schéma metody PDCA**



**Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Veber, 2010)**

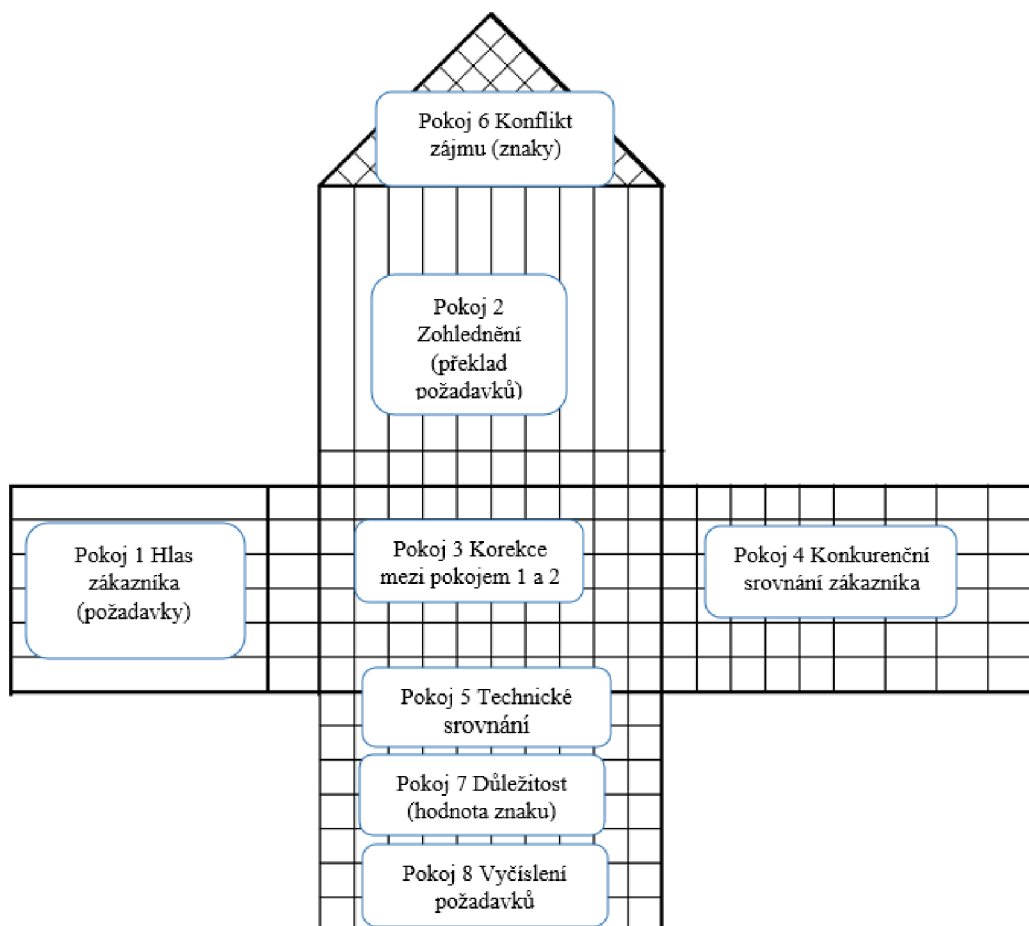
Společnost si nejprve stanoví, jakou oblast chce vylepšit (Plan), navrhne příslušná opatření k uskutečnění záměru (Do), zkontroluje jejich efektivitu a dosažené výsledky (Check), vybere si nejprospěšnější řešení v konkrétním momentu, provede korekce a aplikuje ho (Act) (Filip, 2019). Tento koloběh se může neustále cyklicky opakovat dle Demingova návrhu (Veber, 2010; Nenadál, 2011).

V praxi je PDCA cyklus považován za velmi důležitý a za jeden z elementárních manažerských principů. Popisuje totiž síly, které uvádějí do pohybu inovační kolo, které představuje hnací motor permanentního zlepšování. Ve své podstatě je tento cyklus velmi podobný principu TQM, Kaizen. Využívá se jako striktní a cyklicky se opakující pořadí kroků a činností při implementaci inovací a navyšování kvality, a to zejména ve výrobě. Tato metoda je velmi podobná cyklu zlepšování (pro implementaci a řízení změn), DPIM (Define-Project-Implement-Monitor) a Kolbovu cyklu učení.

### 1.3.3 Plánování kvality podle QFD

QFD (Quality Function Deployment) je častou metodou plánování kvality (především v automobilovém průmyslu). Tato metoda pochází z roku 1966 z japonské školy kvality a jejím tvůrcem je Dr. Yoji Akao. Jedná se systematický proces, který napomáhá identifikovat požadavky ze strany zákazníka. Následně je ve společnosti reflektuje tak, aby byl hlas zákazníka (VOC) zohledněn v jednotlivých krocích výroby. Tento požadavek je přeložen do interní komunikace firmy. Základním prvkem této techniky je maticové schéma, známé také jako dům kvality, který je graficky znázorněn na obrázku číslo 4.

**Obrázek 4 QFD dům kvality**



**Zdroj: vlastní pojetí grafiky dle vzoru (Blecharz, 2011)**

Řádky v tomto schématu představují řádky vstupy a sloupce výstupy (Blecharz 2011). V rámci výstupu jsou akcentovány hlasy (požadavky a přání) zákazníka a hodnota jednotlivých potřeb. Na schématu je znázorněno 8 bloků, přičemž každý z nich představuje rozdílný prvek

plánované výroby s dodatkem o hodnotu pro zákazníka. Informace se dají posléze využít pro data k hodnocení FMEA (Filip, 2019).

V praxi tato metoda vede k redukci počtu změn produktu, snížení průběžné doby vývoje produktu, redukci nákladů na vlastní vývoj produktu a transferu požadavků zákazníka do výsledného produktu.

### **1.3.4 Technika TQM**

TQM (Total quality management) neboli komplexní (či celkové) řízení kvality je v současné době jednou z nejčastěji aplikovaných metod spolu s normami ISO (Nenadál, 2016). Tato koncepce je považována spíše za filozofii managementu organizací a označuje více cestu nežli cíl (Harrison, Petty, 2002). TQM, systém celopodnikového řízení kvality, zahrnuje všechny aspekty podniku, včetně zákazníků a zaměstnanců. Kvalitativně odpovídá určité kvalitě, a tudíž splňuje požadavky kupujících. Management stojí na kvalitě personálu, který následně zodpovídá za kvalitu procesů a zboží (Psomas, Jaca, 2016). Dle Doležalové (2012) je tento koncept nejefektivnější a nejkomplexnější systém řízení, který je definovaný jako velmi dobře naplánovaný podnikový proces permanentního zlepšování všech podnikových činností vedoucí ke spokojenosti všech vnitřních i vnějších zákazníků. Požadavky zákazníků jsou tak neustále uspokojovány při minimálních nákladech a za maximální angažovanosti všech zaměstnanců.

Veber (2010) zmiňuje 8 principů, které musí podnik při aplikaci TQM dodržovat; zaměření na zákazníka, leadership (vedení a řízení), zapojení pracovníků, procesní přístup, systémový přístup, rozhodování na základě faktů, trvalé zlepšování a vzájemně výhodná partnerství.

### **1.3.5 Six Sigma**

Six sigma je koncept podnikového řízení, který přispívá ke zvýšení efektivity procesů a tím i hodnoty podniku (Váchal, 2013). Jedná se o koncept podnikového řízení, které vychází ze starších prvků TQM, ale oproti jiným metodám se lépe aplikuje do prostředí podniku. Novým prvkem této metody je měření cílů kvality metodou DPMO (Defects Per Million Opportunities), kde se zavádí vnímání kvality podle 3,4 defektu na milion příležitostí. Sigma zde představuje statistickou veličinu, která definuje směrodatnou odchylku. Pro normálové rozdělení platí, že 99,7 % hodnot leží v intervalu  $\pm 3$  sigma po jeho aproximaci. Tedy 0,3 %, které leží



mimo interval, označují defekty (neshody). To pro metodu DPMO představuje 3,4 defektů na milion pokusů (Blecharz, 2011; Guerrero a kol., 2017).

#### **1.4 Normy ISO řady 9000**

International Organization for Standardization (ISO), neboli v češtině mezinárodní organizace pro normalizaci, je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (Bednářová, 2013). Řízení se normami z řady ISO je v současnosti celosvětovým standardem a dodržování je prakticky nepostradatelným předpokladem pro uchycení se na poli mezinárodního obchodu. V českém prostředí se norma označuje zkratkou ČSN (české technické normy). Sama Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO vydala od počátků svého působení přes 20 000 dokumentů, které se zabývají segmenty zemědělství, farmacie, obchodu, ale například i nových technologií. Od 80. let minulého století dominuje usměrňování technických požadavků na procesy a výrobu (International Organization for Standardization, 2019).

Norma ISO 9000 byla první, která se zaměřovala výhradně na kvalitu a přidružené vlastnosti. Od doby svého vzniku prošla několika obsáhlejšími úpravami, nejvýznamnější proběhla v roce 2000, kdy se výrazně zdůraznily potřeby zákazníka (Filip, 2019).

Pro vznik jednotných pravidel a rámce zajištění jakosti veškerých druhů a velikostí organizací byly vytvořeny normy řady ISO 9000. Poslední úpravy norem proběhly v roce 2015. Jedná se o ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 a ISO 9004:2009. Norma ISO 9004:2009 zajišťuje návod na systémy managementu kvality, a to včetně procesů pro permanentní zlepšování přispívající ke spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů. Norma 9000:2015 zobrazuje zásady systémů managementu kvality a upřesňuje terminologii systémů managementu jakosti. Norma ISO 9001:2015 naopak definuje požadavky na systémy managementu kvality pro užití, pokud je potřeba ověřit způsobilost organizace k poskytování výrobků, tedy zda vyhovují požadavkům zákazníků a splňují aplikovatelné požadavky předpisů (Škapa, 2008).

Systém řízení ISO 9000 vychází z osmi principů TQM. ISO má ale na rozdíl od TQM koncepce generický charakter, kdy je norma aplikovatelná ve všech typech odvětví. Dále se normy (přijaté takřka celosvětovým konsensem) odlišují číslem, kdežto TQM je spíše modelový přístup k managementu (Nenadál, 2016).

V dnešní době je ISO 9000 nejznámější normou pro běžnou veřejnost, která popisuje požadavky na systémy řízení kvality a zvyšování účinnosti procesů v organizaci. Aplikaci norem neomezuje jazyk, velikost firmy, strukturu ani lokální příslušnost, jde tedy o vysoce

univerzální specifikum (Veber, 2010). Vedle ní se více uplatňuje celá řada dalších systémových norem na podobné bázi. Zároveň se ale jedná o unikátní koncepci určenou k certifikaci, které se jinak říká těž kriteriální. Ve své podstatě se dělí na interní a externí (Murmura a Bravi, 2017). Vnitřní motivace souvisí s cílem dosáhnout zlepšení vnitřního řízení, zatímco vnější s propagací a marketingovým (Prates a Caraschi, 2014).

Tabulka 1 ukazuje vývoj terminologie a percepce jednotlivých položek při prověřování systémů kontroly kvality. Upravená norma z roku 2016 se rozšířila o oddíl 9 a 10 ustanovující hodnocení výkonnosti, monitorování, audit a obecné zlepšování. Bodu plánování se dostalo samostatné pozornosti, stejně tak sekci zlepšování. Norma se stala komplexnější, termíny se zkonkretizovali, čímž se odstranily ambivalentní nejasnosti prvků pro cílového uživatele (např. Kontext organizace).

**Tabulka 1 Rozdílné obsahy norem ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 9001:2016**

<b>ČSN EN ISO 9001:2009</b>	<b>ČSN EN ISO 9001:2016</b>
Úvod	Úvod
1. Předmět normy	1. Předmět normy
2. Citované normativní dokumenty	2. Citované dokumenty
3. Termíny a definice normy	3. Termíny a definice normy
4. Systém managementu kvality 4.1 Všeobecné požadavky normy 4.2 Požadavky na dokumentaci	4. Kontext organizace 4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu 4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
5. Odpovědnost managementu 5.1 Angažovanost a aktivita managementu 5.2 Zaměření na zákazníka 5.3 Politika kvality 5.4 Plánování 5.5 Odpovědnost, pravomoc, komunikace 5.6 Přezkoumání systému managementu	5. Vedení (leadership) 5.1 Vedení (leadership) a závazek 5.2 Politika 5.3 Role odpovědnosti a pracovníci v rámci organizace
6. Management zdrojů 6.1 Poskytování zdrojů 6.2 Lidské zdroje 6.3 Infrastruktura 6.4 Pracovní prostředí	6. Plánování 6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí 6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení 6.3 Plánování změn
7. Realizace produktu 7.1 Plánování realizace produktu 7.2 Procesy týkající se zákazníka 7.3 Návrh a vývoj 7.4 Nákup 7.5 Výroba a poskytování služeb 7.6 Řízení monitor. a měřícího zařízení	7. Podpora 7.1 Zdroje 7.2 Kompetence 7.3 Povědomí 7.4 Komunikace 7.5 Dokumentované informace
8. Měření, analýza a zlepšování 8.1 Obecně 8.2 Monitorování a měření 8.3 Řízení neshod produktu 8.4 Analýza dat 8.5 Zlepšování	8. Provoz 8.1 Plánování a řízení provozu 8.2 Požadavky na produkty a služby 8.3 Návrh a vývoj produktu a služeb 8.4 Řízení externě poskytovaných produktů a služeb 8.5 Výroba a poskytování služeb 8.6 Uvolňování produktu a služeb 8.7 Řízení neshodných výstupů
<b>Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2009 s. 7, ČSN EN ISO 9001:2016 s. 5</b>	9. Hodnocení výkonosti 9.1 Monitorování měření, analýza vyhodnocování 9.2 Interní audit 9.3 Přezkoumání systému managementu
	10. Zlepšování 10.1 Obecně 10.2 Neshoda a nesprávné opatření 10.3 Neustálé zlepšování

### **1.4.1 Důvody k zavedení systematické kontroly kvality**

Důvodů k zavedení certifikace ISO je mnoho. Jako zásadní aspekt se jeví požadavek obchodních partnerů, a to jak v mezinárodním prostoru, tak i na poli tuzemských společností. Další výhodou zavedení certifikace kontroly kvality je finanční benefit, který plyne z držení certifikátu. Z šetření společnosti British Assessment Bureau vychází, že 44 % klientů deklaruje nárůst obchodu, nové zakázky či získání klienta po zavedení systému certifikace (The British Assessment Bureau, 2011).

### **1.4.2 Úskalí zavedení systematické kontroly kvality**

Vedle výhod zavedení systému kontroly kvality vyvstávají také úskalí. Zařadit normy do stávajících operací ve výrobním systému je (obzvláště pro menší podniky s nízkým personálním kapitálem) značně složité. Dále s komplikovanější a preciznější konstrukcí výrobku přirozeně rostou nároky ze strany spotřebitelů (zájem na zlevňování produktu či přidané hodnoty). Výrobce a distributor nese také daleko větší zodpovědnost v ohledu jakosti. S tím jde ruku v ruce vnitropodnikové zvýšení odpovědnosti a respektu na výrobek (Samos a kol., 2016; Vandenbrande, 2019).

### **1.4.3 Certifikace**

Certifikace je v dnešní době nezbytná, mezi dodavatelskými řetězci firem je vyžadována koncovými zákazníky, dále se s certifikací setkáváme u výběrových řízení státních zakázek nebo v případě obchodu v prostoru EU. Časová náročnost získání certifikace není zcela jednoznačná, operačně je proces také relativně nejednoduchý. Při zájmu o získání certifikátu se doba pohybuje od několika měsíců do řádů let. Systém managementu kvality jako takový není zárukou prováděné kvality, nese však odpovědnost za systém řízení v oblasti kvality. V praxi není pravidlem, že certifikovaná firma musí vyrábět kvalitní (certifikované) produkty (Blecharz, 2011).

Certifikátem společnost prokazuje dobrou péči o jakost jak výrobků, tak služeb zákazníkům. Ten se tak stává, přeneseně řečeno, prostředníkem mezi dodavatelem a zákazníkem, a to prostředníkem nezávislým a důvěryhodným. Stává se tak nástrojem konkurenční výhody. Firmy, které nemají certifikaci systému řízení jakosti, svým přístupem riskují, že se pro ně bude do budoucna trh více a více zužovat. I kvalitní výrobek, který nemá certifikát, je na trhu znevýhodněn. Stejně tak společnosti bez certifikátu se postupně zřejmě dostanou do situace, kdy jejich výrobky a služby budou využívány pouze v případě, že na trhu nebude srovnatelná

společnost, certifikát vlastníci. Pro udržení se na stávajícím trhu a zachování konkurenceschopnosti společnosti je tedy certifikát prakticky nezbytností (Blecharz, 2011)

## **1.5 Audit**

Aktuálně je proces auditu jednou z nejvíce používaných praktik při přezkoumávání systému managementu kvality. Norma ČSN EN ISO 9000:2016 definuje audit slovy „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání objektivního důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu*“ (ČSN EN ISO, 2016).

Jedná se o činnosti, které jsou zahrnuty v systému managementu cíleně, systematicky, nejčastěji v konceptu určité strategie v konkrétním časovém horizontu. Jeho cílem je závěrečné zjištění o stavech procesů, jejich porovnání s interní dokumentací a následné vyhodnocení. Proces auditu podléhá směrnicím firmy, testuje jejich funkčnost a dodává konkrétní informace o správnosti, popřípadě nefunkčnosti článků managementu. Kvalitní audit společnosti pak může zásadně ovlivnit budoucnost společnosti (Váchal, 2013).

Auditor musí být nezávislý, nestranný a nikterak zainteresovaný v ohledu ke společnosti. Často se najímají externí osoby či firmy, u větších firem se mohou oslovit auditoři jiného společenského či národnostního backgroundu. Dále také navrhuje opravné opatření nebo vyhodnocuje zlepšení systémů stávajících (Veber, 2010).

### **1.5.1 Audit interní**

Interní audit je zaměřený na vnitřní procesy s cílem využití poznatků pro potřeby podniku. Výsledek interního auditu není veřejně dostupný, čímž se liší od externího auditu. Mezi zainteresované subjekty interního auditu jsou řídicí složky společnosti, provozní management, výbor pro audit, případně externí auditoři (Váchal, 2013).

### **1.5.2 Audit externí**

Mezinárodní rámec označuje audit za tip ověřovací zakázky, ve které se vyjadřuje odborník s cílem zvýšit důvěru potenciálních uživatelů s cílem ověření předmětu zakázky proti daným kritériím (Váchal, 2013).

Externí audit můžeme chápat jako vyjádřený nezávislý názor kvalifikovaného subjektu na věrohodnost účetní závěrky zveřejněné účetní jednotkou. Auditor ověřuje, zda uvedená data reálně odpovídají finanční pozici a výsledku hospodaření dané účetní jednotky a zda odpovídají pravidlům příslušných českých či mezinárodních standardů. Úplnou výpovědní hodnotu má externí audit pouze ve spojitosti s úplnou účetní závěrkou (Komora auditorů ČR, 2013).

## 1.6 Systém zlepšování

Systémy zlepšování, potažmo řízení kvality je pro podnik esenciální součástí podnikatelských procesů. Zlepšení podmínek lze implementovat systémem řízení managementu kvality. Impulzy mohou přijít jak interně, tak externě od specializovaných agentur, poradců, konzultačních odborníků nebo kombinovanou formou atp. Samotné přizpůsobování firmy na optimalizační systém by mělo mít tyto kroky (Veber, 2010):

- prozkoumání aktuálního stavu organizace,
- nastavení cílů kvality,
- tvorba příslušné dokumentace,
- implementace požadavků norem.

Norma ISO 9000 dokáže určit vhodnost a/nebo efektivitu produktu či služby k dosažení stanovených cílů. Mohou vést ke zlepšování organizace, její větší konkurenceschopnosti a lepší pozici na trhu. Mezi opatření k nápravě patří např. sebehodnocení, přezkoumávání systému samotného různými institucemi nebo odborníky – především audit (Veber, 2010).

## 1.7 Česká společnost pro jakost

V České republice plní významnou roli v oblasti řízení kvality Česká společnost pro jakost. Jejím prostřednictvím je koordinována celá řada aktivit v této oblasti a je obecně velmi respektovanou názorovou platformou.

V jejím Etickém kodexu se uvádí: „*ČSJ je nezávislou, nepolitickou organizací veřejně prospěšného charakteru, která sdružuje fyzické i právnické osoby zabývající se o podporu rozvoje kvality života. Nabízíme široké spektrum produktů v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality (vzdělávání, certifikace, publikace, konference, semináře).*“ (Etický kodex České společnosti pro jakost, 2021).

Česká společnost pro jakost je zapsaným spolkem, byla v roce 1990 založena jako občanské sdružení a v současnosti sdružuje okolo dvou tisíc individuálních a přes sto kolektivních členů. Její založení bylo významným podnětem pro postupné soustřeďování a sjednocování myšlenek a názorů, ovlivňujících pohled na kvalitu v rámci České republiky. Dokonce v době svého vzniku dokázala převzít mezinárodní aktivity, do té doby zajišťované a řízené státem. Stala se iniciátorem vyhlášení Národní politiky kvality.

ČSJ je členem řady mezinárodních organizací, například Evropské organizace pro kvalitu (European Organization for Quality, EOQ) či Americké společnosti pro kvalitu (American Society for Quality, ASQ Global), s řadou dalších úzce spolupracuje: namátkou s německým Centrem managementu kvality ve Svazu automobilového průmyslu (Qualitäts Management Center im Verband der Automobilindustrie e.V, VDA QMC), se Slovenskou společností pro kvalitu (Slovenská spoločnosť pro kvalitu, SSK), s Izraelskou společností pro kvalitu (Israel Society for Quality, ISQ) atd.

V rámci ČR je členem Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD), Asociace inovačního podnikání (AIP ČR), Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR), Českého svazu vědeckotechnických společností (ČSVTS), Sdružení automobilového průmyslu České republiky (SAP) a Svazu obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOCR).

Česká společnost pro jakost poskytuje metodickou a vzdělávací podporu pro prakticky všechny oblasti výroby a služeb, a to včetně například veřejné správy.

## **1.8 Certifikace spotřebitelského řetězce C-o-C**

Vzhledem k tomu, že firma Techwood je firmou dřevozpracující, je vhodné se zde zmínit i o další možné certifikaci, která by mohla významnou měrou přispět ke konkurenceschopnosti firmy v budoucnu. Jedná se o certifikaci spotřebitelského řetězce lesních produktů C-o-C podle norem PEFC (Slanina, 2013).

Vedení Lesů České republiky (ČR) je zavázáno zajistit udržování a zavedení požadavků spotřebitelského řetězce daných dokumentem PEFC ST 2002:2013/TD CFCS 2003:2013, aby značky či prohlášení vztahující se k původu dřevní suroviny, které byly použité v produktech Lesů ČR, byly považovány za spolehlivé a důvěryhodné. PEFC certifikace spotřebitelského řetězce je mechanismus, který sleduje certifikované suroviny z lesa až po finální výrobky pro zajištění toho, aby dřevo, nedřevní produkty lesa a dřevní vlákna obsažené ve výrobcích šlo zpětně vysledovat až k certifikovaným lesům (PEFC, 2021). Primárním cílem spotřebitelského řetězce PEFC je zajistit spotřebitelům lesních produktů věrné a ověřitelné informace o obsahu suroviny, které pocházejí z PEFC certifikovaných a trvale udržitelných obhospodařovaných lesů (Lesy ČR, 2021).

Sledovat původ lesních produktů lze na základě dvou metod, které si může certifikovaná společnost vybrat s ohledem na danou situaci a dle individuálních potřeb. Jedná se o metodu procentuální a metodu fyzické separace. Procentuální metoda umožňuje smíchání certifikované a necertifikované suroviny ve výrobním či obchodním procesu, ale pod podmínkou, že obsah

certifikované suroviny je známý a tato informace se dostane k finálním zákazníkům dané organizace (průměrné procento). Naopak metoda fyzické separace vyžaduje oddělení certifikovaných a necertifikovaných surovin, a to ve všech fázích výrobního či obchodního procesu, aby nedošlo ke smíchání těchto dvou surovin (PEFC, 2021).

Lesy ČR v období 22.8 – 5. 9. 2019 úspěšně provedly Dozorový audit č. 1 PEFC C-o-C spotřebitelského řetězce lesních produktů, a to s rozsahem certifikace „Příjem, zpracování, expedice a prodej dřevní suroviny.“ Certifikační orgán tedy u vybraných organizací ověřil plnění stanovených požadavků a na základě této kontroly byla ratifikována platnost obdrženého certifikátu C-o-C na pět let, tedy až do roku 2024 (Lesy ČR, 2021).

Podle vyjádření České společnosti pro jakost je tato certifikace vhodná pro všechny firmy, které jsou zapojeny v dodavatelském řetězci lesních produktů a které chtějí:

- *„zlepšit svůj přístup na trhy*
- *prezentovat svůj odpovědný přístup k trvale udržitelnému rozvoji a ochraně životního prostředí*
- *zvýšit výkonnost svého podnikání prostřednictvím systému sledování původu dřevní suroviny*
- *zlepšit image celého dřevozpracujícího průmyslu*
- *podpořit spotřebu dřeva a zvýšení jeho konkurenceschopnosti vůči jiným materiálům (ocel, plasty, beton apod.)*
- *splnit požadavky výběrových řízení“* (Česká společnost pro jakost, 2021).

ČSJ je pro tuto certifikaci akreditována Českým institutem pro akreditaci a je rovněž notifikována správcem schématu PEFC Česká republika.



## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Charakteristika společnosti Oresi

Obchodní firma: Oresi s.r.o.

Adresa: Průmyslová 102, 251 01 Břeží

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku: 26. 5. 2005

Právní forma: společnost Oresi s.r.o. s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, vodoinstalatérství, topenářství, truhlářství, podlahářství, montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny

Počet zaměstnanců: přibližně 375 zaměstnanců (k 25.2.2021)

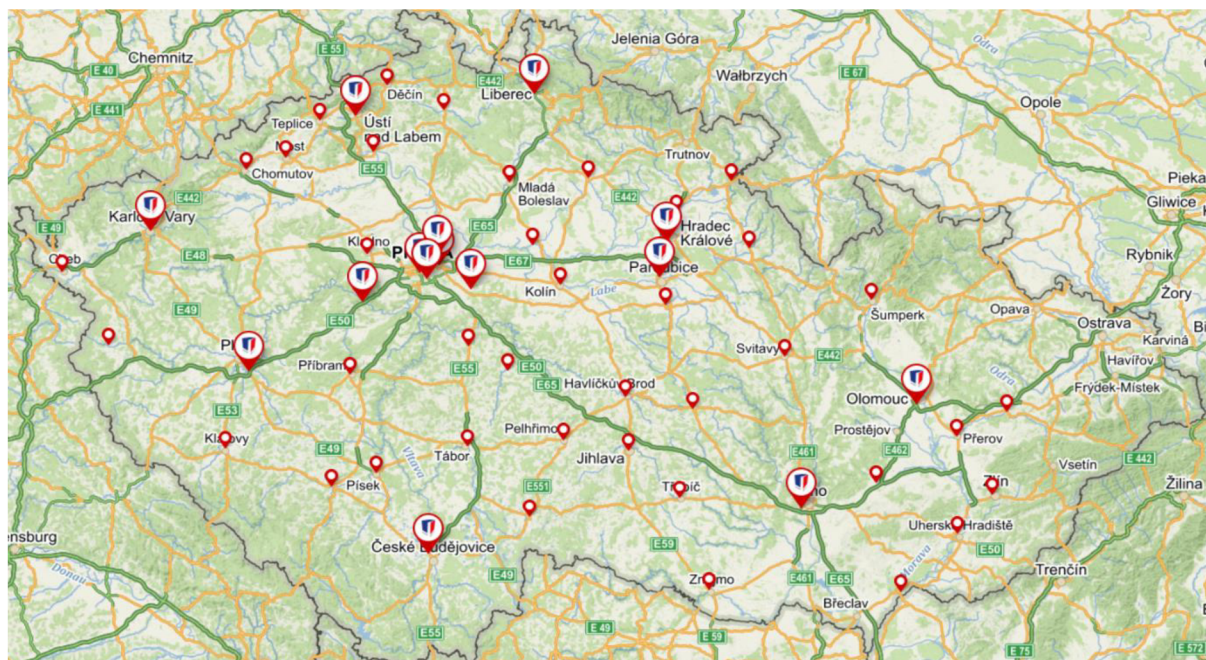
Roční obrat: nad 10 mil.

Charakteristika Oresi s.r.o.:

Společnost Oresi s.r.o. se již od roku 2005 specializuje převážně na prodej, vývoj, distribuci a montáž kuchyňských linek. Provozuje na území České republiky 70 prodejen ve spolupráci se svými maloobchodními partnery viz obrázek č. 5 prodejny. Slovenský trh penetrovala společnost Oresi v roce 2009. Na svých pobočkách prezentuje kuchyňský nábytek, a to fyzicky v prodejně, ale také online. Nejvíce sortimentu je ke shlédnutí v katalogích, které jsou k dispozici zdarma. Oresi má širokou škálu partnerů, na svých stránkách jich uvádí celkově 23, ve skutečnosti je jejich počet vyšší v závislosti na aktuálních potřebách. Hlavními partnery

jsou např. firma Bosh, značka Electrolux, gigant Siemens, Zanussi nebo Whirpool (Oresi, 2021).

**Obrázek 5** Prodejny kuchyňských linek



**zdroj: Mapy.cz, 2021**

Firma Oresi se sama na svých platformách prezentuje těmito slovy: „*Oresi je šampion v každé třídě. Teď se Známkou kvality. Chytré kuchyně Dolti ve střední třídě, německé prémiové kuchyně Livanza i luxusní německé kuchyně Bauformat vždy přinášejí prověřenou kvalitu v atraktivním designu za nejnižší možnou cenu. Nyní navíc se Známkou kvality od odborné poroty Stavba roku. Proto mají podle průzkumu institutu IBRS kuchyně Oresi nejvíce spokojených klientů na trhu. Toto prvenství dokládá i opakované udělení Certifikátu zákaznické spokojenosti společnosti Oresi od mezinárodních auditorů Tayllor&Cox.*“ (Oresi, 2021).

Filozofie firmy klade důraz na design, užítkovost, kvalitu, cenu a doručení v krátkém termínu (Oresi, 2021).

Výrobky:

Kuchyně Dolti – střední třída kuchyňského nábytku. Charakteristické jsou specifickými dezény, variabilní řadou různých modulů a přizpůsobivými prostorovými řešeními pro snadné uživatelské zacházení.

Kuchyně Livanza – se pořád ještě řadí mezi střední třídu, avšak nabízí značně širší škálu dekorů a barevných variací. Uspořádání kuchyňských prvků je variabilnější i s ohledem na prostory uživatele, mění se s aktuálními trendy, které podléhají německé technologii.

Kuchyně Bauformat – nabízí prakticky neomezené možnosti, co se týče tvarů, dekorů, barev a koncepčních řešení. Linka je stvořena na míru, největší zájem je současně o futuristická technická provedení. Cenově i variabilitou je pro náročné zákazníky.

Nábytek – nábytek Creativo od italského návrháře Andrey Capovilly, židle Armet taktéž od italské značky (*Oresi, 2021*).

Společnost Oresi v České republice dominuje v produkci kuchyní, ale žádné kuchyně sama paradoxně nevyrobí. Jedná se o firmu, která nakupuje kuchyně, realizuje jejich prodej a montáž. Většinová produkce je realizována v zahraničí (především Německu a Polsku). V témže areálu firmy Oresi sídlí také partnerská společnost Techwood, která řeší výrobu hned několika typů prvků kuchyňských sestav. Zvláště se specializuje na výrobu atypických kusů nábytku. Montáž realizují externí živnostníci. Kontrola kvality tedy bude zahrnovat výrobní procesy firmy Oresi, které probíhají pod záštitou firmy Techwood. Obě tělesa úzce spolupracují a jedno bez druhého prakticky nemůže fungovat.

## 2.2 Charakteristika společnosti TECHWOOD

Obchodní firma: TECHWOOD s.r.o.

Adresa: Buchovcova 1706/5 Žižkov Praha 3

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku: 19. 1. 1994

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona dřevařská výroba a montáž nábytku

Počet zaměstnanců: do 50 (k 25.2.2021)

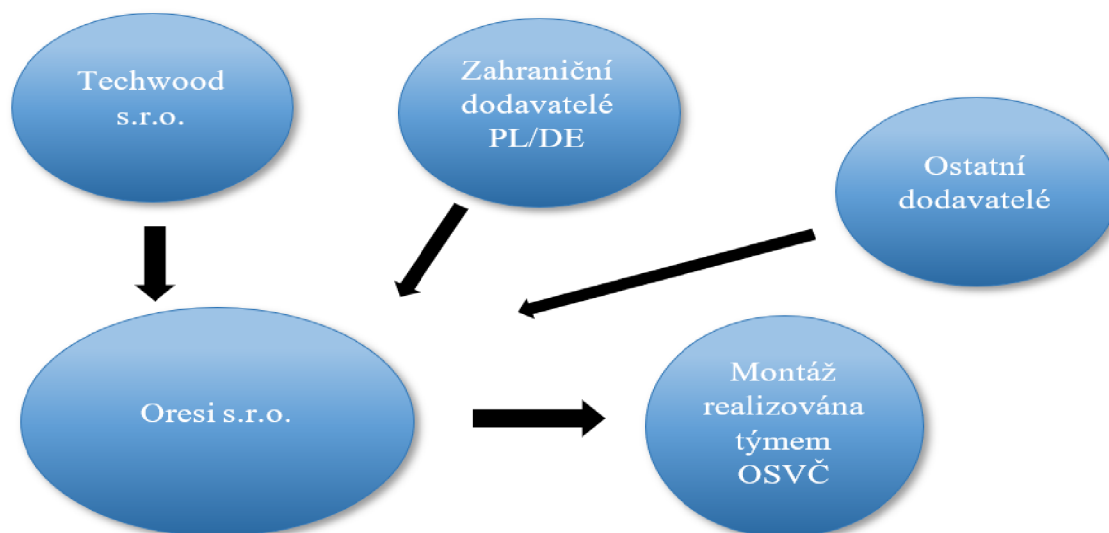
Roční obrat: do 10 mil.

Charakteristika Techwood s.r.o.:

Společnost byla založena v roce 1994 za účelem výroby zakázkového nábytku zhotoveného dle přání zákazníka. Vedle firmy Oresi firma spolupracuje se společností IKEA Česká republika, s.r.o., mezi další partnery se řadí společnosti GetaLit, Polyrey, Blanco, Homag či Leuco. V současné době pro firmu tvoří největší obrat kusový kuchyňský nábytek, menší měrou jsou to celé kuchyňské sestavy, které jsou nadále přeprodávány právě firmou Oresi. V roce 2019 firma investovala do nákupu CNC obráběcího centra, na kterém zpracovávají kompaktní desky.

Mezi služby společnosti Techwood patří montáže i výroba kuchyní na míru, instalace spotřebičů a demontování starého vybavení kuchyně. Konkrétní výrobky na svých stránkách nenabízí a odkazuje se na kuchyně na míru, nepřímo pak na firmu Oresi.

**Obrázek 6 Uspořádání firem při společnosti Oresi**



**Zdroj: autorská rešerše a interview s p. Dobešem (vlastník firmy Techwood, člen představenstva společnosti Oresi)**

Ze schématu na obrázku 6 lze vyčíst organizační struktura jednotlivých subjektů. Na svých externích dodavatelích je společnost Oresi materiálně závislá.

## 2.3 ISO v podnicích Oresi a Techwood

Certifikát systému managementu kvality získala firma Oresi s.r.o. pro následující rozsah služeb a činností: 3D návrhy, projektování, výroba, montáž, instalace, servis kuchyňských linek a setů. V neposlední řadě také za poskytování zákaznické podpory. Prvotní certifikaci od externího partnera Tayllor Cox získala firma v roce 2016. Současná certifikace se datuje 16. 5. 2019 a je platná až do téhož data roku 2022, kdy proběhne recertifikace společnosti. Firma Techwood nedosáhla na označení normy z řady ISO. Ač je norma prakticky předpokladem pro úspěšné působení na trhu, není pro tyto konkrétní firmy v dřevařském průmyslu kuchyní vnímána jako prioritní.

Požadavky na systémy řízení kvality a zvyšování účinnosti procesů ve středně velké organizaci zajišťuje dle vedení dokument Hodnocení kvality montáže kuchyní. Důležitost není přikládána ani na hodnocení kvality na online platformách.

Jednatel firmy Techwood pan Dobeš uvádí, že norma není po společnosti vyžadována zákazníky, ani dodavateli (tudíž ani firmou Oresi). Další důvod absence normy ISO je tendence interní politiky firmy, která směřuje k minimalizaci dokumentace. Vedení firmy Techwood se domnívá, že by se po přijetí norem zvýšil objem byrokratických kroků (listy dodavatelů, plány projektů, manuály, strategické formuláře, nároky na kancelářský materiál a časová dotace). Pokud by se proměnily motivace firmy a třetí strany by k přijetí norem zaujaly jiné stanovisko, mohlo by dojít k implementaci norem kontroly kvality.

## 2.4 Proces získání certifikace ISO

V následující kapitole je přiblížena metoda aplikace systému kontroly kvality ve dřevařské společnosti Techwood. V případě, že se firma Techwood rozhodne implementovat nový systém kvality, je zcela zásadní provést prvotní analýzu stávajícího systému. Analýza by měla zaznamenat současnou podobu v co možná nejvěrohodnější podobě.

Hlubková analýza stanoví rozdíl mezi požadavky norem, které má společnost zájem začlenit do nového systému, a současným stavem podniku. Tato analýza může být provedena jak vlastními zaměstnanci, tak externím subjektem. Zaměstnanci společnosti Techwood mají sice větší povědomí o problematice, ale nemají dostatečné znalosti o novém systému. Najmutí externího subjektu bude ekonomicky více náročné a s vyššími jednorázovými náklady, ale v dlouhodobějším hledisku bývá zpravidla poradenská firma velkou výhodou, právě díky své specializaci a předchozím zkušenostem se zavedeným systémem. Externí subjekt se snaží omezit bližšímu kontaktu s klientem v rámci konzultačních sezení, kde vytvoří projekt,

kontroluje plnění jednotlivých kroků, konzultuje a připravuje podklady na certifikační audit. V neposlední řadě je to výběr vhodné certifikační organizace (*Blecharz, 2011*).

Výběr společnosti, která má zkušenosti se zaváděním certifikace, závisí čistě na osobních preferencích společnosti. Zpravidla společnost postupuje tak, že si mapuje společnosti působící na trhu, kontaktuje je s nabídkou a na základě ceny a průběhu efektivní komunikace si vybere tu nejvhodnější. Po oboustranné dohodě se uzavře právní závazek mezi subjekty. Poradenská firma případ předá poradci, který převezme zakázku a provede prvotní analýzu společnosti. Na základě nabyté představy se posléze koná konzultace s klientem, kde jsou přítomni všichni klíčoví zaměstnanci, kteří jsou do projektu zapojeni. Při projednávání jsou řešeny kroky zavedení, jednotlivá specifika společnosti i problémová místa zavedení norem. Během konzultace se následně sestaví realizační tým ze členů jednotlivých sekcí společnosti. Realizační tým následně pracuje pod vedením externího poradce a je spoluzodpovědný za zavedení norem v dané společnosti. Je nezbytné, aby společnost vyčlenila personální zdroje a umožnila realizačnímu týmu na projektu norem efektivně spolupracovat (*Tayllorcox, 2021*).

V případě zřízení pro firmu Techwood se nabízí řešení v podobě externí instituce TAYLLORCOX Czech, jelikož má bezprostřední zkušenosti s prostředím Oresi a udělila firmě v pořadí již druhou certifikaci (*Oresi, 2021*).

V rámci dalších konzultací realizační tým porovná zjištěný stav společnosti s požadavky norem ISO, o které má společnost zájem. Výsledkem porovnání se stanoví odůvodnitelné změny, které umožní společnosti implementovat prvky normy. V rámci výsledků by měl být zahrnut souhrn celkových změn, podrobný harmonogram činností, popis nutných kroků a jmenovitá odpovědnost členů týmu za dílčí kroky. Dílčím krokem k zavedení norem ISO je proškolení realizačního týmu. Bývá pravidlem, že školení realizuje externí poradenská firma.

Veškerá dokumentace nutná pro zavedení norem v podniku musí být vedena dle závazných pravidel, která si podnik stanoví v rámci realizačního týmu. Tato pravidla mají definovanou grafickou formu, formální označení dokumentů. Dokumentace by měla být graficky odlišná, ovšem tato odlišnost nesmí rušit její funkčnost. Veškerá zpracovaná dokumentace má být k dispozici v případě potřeby, ale zároveň by měla být chráněna proti zneužití, proto by si měla firma Techwood předem stanovit pravidla s jejím nakládáním (přístup, ukládání, skartace). Konkrétní záznamy musí firma uchovávat jako důkaz o úkonu, např. plán havarijní připravenosti, kalibrace přístrojů, informace o absolvování školení zaměstnanců a potvrzení o výjimečnosti kuchyně a její ocenění v zahraničí (*Hnátek a kol., 2016*).

## **2.5 Školení**

Cílem školení je potřeba seznámit zaměstnance se systémem natolik, že budou schopni udržet fungování systému i bez dohledu poradenské firmy. Dále by je mělo motivovat ke zkvalitňování činností v podniku. Zároveň v rámci školení má zaměstnavatel možnost proškolit zaměstnance, kteří budou jmenováni interními auditory. Ve firmě Techwood by aktuálně mohla být jmenována externí firmou osoba, která bude zodpovědná za kalibraci pil. Kroky by nicméně neměly být v rozporu s filozofií podniku (Fišer, 2014).

## **2.6 Předcertifikační audit**

Vyškolенý interní zaměstnanec externí firmou auditora provede audit pod dohledem externího poradce, který dohlíží na průběh auditu, aby veškeré postupy proběhly v souladu s požadavky norem. Výsledkem předcertifikačního auditu bývá i šetření možnosti dosažení certifikace, případně analýza nedostatků, které brání k jejímu dosažení.

## **2.7 Certifikace**

Certifikaci samotné musí nutně předcházet odstranění zjištěných neshod. Teprve poté, co jsou odstraněna a jsou realizována opatření k nápravě, je možno přistoupit k přípravě na certifikační audit a pak k certifikačnímu auditu samotnému.

### **Udržování a zlepšování systému řízení kvality**

Pro udržení standardu systému řízení je nutné se tomuto segmentu průběžně a metodicky věnovat. Zejména jsou potřebné následující nástroje.

## **2.8 Interní audit**

Základním smyslem interního auditu je zjištění, zda systém řízení kvality vyhovuje požadavkům normy, požadavkům stanoveným společností a všem plánovaným činnostem. Jeho program by měl vycházet z požadavků norem, řídicích dokumentů společnosti, skutečnosti, sledovaných cílů a parametrů výrobků nebo procesů (Cienciala, 2011).

## **2.9 Přezkoumání systému řízení vedením společnosti**

Periodické přezkoumání systému vedením společnosti zajišťuje jeho aktuálnost a odhaluje jeho případné nedostatky. Tento proces se děje v periodických intervalech v závislosti na nastavených podmínkách.

## 2.10 Dozorový audit a recertifikační audit

Provádění pravidelného dozorového auditu nejméně jednou ročně je dalším nástrojem k udržení a zlepšení systému řízení kvality. Oproti tomu recertifikační audit se koná zpravidla jednou za tři roky a zajišťuje obnovení certifikátu.

## 2.11 Srovnání postojů dotčených firem k systému řízení kvality

Vedoucí představitelé zkoumaných společností se diametrálně rozcházejí v postoji nutnosti aplikace norem ISO 9000 pro jejich firmu.

Vycházíme-li z předpokladu, že jedním ze stěžejních segmentů systému řízení kvality je hodnocení zákazníky, lze rozdílnost postojů obou firem velice dobře ilustrovat na rozdílnosti jejich internetových prezentací, které jsou v dnešní době většinou prvním kontaktem zákazníka s firmou.

Stránky firmy Oresi ([www.kuchyne-oresi.cz](http://www.kuchyne-oresi.cz)) jsou jasně cíleny na koncového zákazníka, jsou přehledné, obsažné a aktuální (nejnovější příspěvek je z 21. března 2022). Obsahují jak kompletní katalogy kuchyní, obsáhlý fotografický materiál ke každé z nich, příklady cen kuchyní, výuková, návodná a propagační videa, zvýrazněný oddíl akcí a výhod pro zákazníka, sekci s představením novinek, obsáhlou sekci referencí, ať už od běžných či V.I.P. zákazníků, článků z tisku či online médií a v neposlední řadě také seznam prodejen s telefonickými kontakty, stejně jako s kontakty na vedení firmy. V sekci kuchyní je i samostatná záložka Certifikáty.

Z hlediska běžného zákazníka obsahují webové stránky vše potřebné, působí profesionálně, důvěryhodně.

Oproti tomu internetová prezentace firmy Techwood ([www.techwood.cz](http://www.techwood.cz)) je z pohledu případného koncového zákazníka či odběratele nepřehledná a nedostačující. Uvádí sice základní data a kontakty firmy, ovšem její obsah je fádňí, nekompletní (např. jsou zmíněny atestace, ale nelze zobrazit příslušné dokumenty) a ve své podstatě o firmě nic nevypovídá. Velkým nedostatkem také je, že nejnovější (datované) příspěvky v sekci Inspirace pocházejí ze srpna roku 2019, působí to tedy dojmem, že od té doby firma nic nezrealizovala. Nedozvíme se také nic o historii firmy, délce jejího působení na trhu, ani o jejích zákaznících či odběratelích. Navíc některé odkazy na stránkách (např. odkazy na sociální sítě v zápatí) jsou prázdné, nevedou nikam i když se firma stará a prezentuje se na sociální síti instagram.

Běžný zákazník či možný odběratel může tedy v krajním případě nabýt dojmu, že jde o firmu bez jakékoli tradice, která přerušila činnost v roce 2019.



Toto srovnání odráží zároveň i postoj zkoumaných firem k systému řízení kvality. Firma Oresi, přestože je ve své podstatě pouze prodejcem, si je vědoma výhod certifikace v konkurenčním prostředí, zatímco firma Techwood zjevně spoléhá na své stabilní dodavatele, což může být do budoucna ne zrovna vhodnou firemní strategií. Zvláště při vědomí, že současné struktury ekonomiky jak české, tak evropské – potažmo celosvětové – nemají nyní díky covidové pandemii jasný směr dalšího vývoje a dosud konstantní vazby se mohou výhledově začít přeskupovat či dokonce hroutit. Může tedy v krátkém časovém horizontu nastat potřeba oslovit a získat odběratele nové. Při navazování těchto nových obchodních vztahů může certifikace ISO sehrát významnou (a v některých případech i rozhodující) roli.

## **2.12 Rozbor současného stavu a doporučení pro jeho změnu**

Rozbor a doporučení se s ohledem na výše uvedené skutečnosti a vazby týkají především firmy Techwood, s.r.o.

### **2.12.1 Procesy ve firmě a jejich identifikace**

V souladu s normou ISO by firma měla vytvořit, zdokumentovat, zavést, uplatňovat a udržovat systém řízení kvality, který je třeba neustále monitorovat, stejně jako vylepšovat jeho efektivnost, účinnost a vhodnost (ČSN EN ISO 9001:2016). Nezbytně nutnou podmínkou pro vytvoření firemního systému řízení kvality je identifikace jednotlivých procesů pro něj potřebných.

Mezi základní procesy firmy Techwood můžeme zařadit například plánování, nakupování, řízení zakázek, proces výroby, řízení lidských zdrojů, proces kontroly či proces finančních toků. Procesy, důležité a stěžejní pro systém řízení kvality ovšem nejsou nijak zmapovány. Také tím pádem nejsou a nemohou být určena kritéria a stanoveny metody pro hodnocení efektivity těchto procesů a pro jejich měření (Vochozka, 2011).

Doporučení:

- identifikovat a stanovit všechny procesy, které jsou potřebné pro systém řízení kvality,
- stanovit zásadní kritéria pro hodnocení efektivity procesů a zavést metody pro jejich měření

Díky identifikaci hlavních procesů budou v budoucnu zakázky odpovídat požadavkům odběratele / zákazníka ve větší míře, než je tomu nyní. Systém je třeba zaměřit právě na odběratele a navrhovat ho s ohledem na vyloučení chyb a neshod. Tak se bude kvalita zakázek dále zvyšovat (Filip, Šebestík, 2017).

Firma sice nyní ve valné většině aktivit dosahuje předpokládaných a/nebo plánovaných výsledků, ovšem nemá zavedena prakticky žádná opatření, která by přispívala k neustálému zlepšování procesů ve firmě.

### **2.12.2 Politika kvality**

Stanovení Politiky kvality (a jejích cílů) vedením firmy je jednou z podmínek systému řízení kvality dle normy (ČSN EN ISO 9001:2016). Politika kvality musí být kontrolována ve vhodných časových intervalech. Podmínkou normy je také to, že politika kvality musí být sdělována všem zaměstnancům a musí jimi být v plném rozsahu pochopena.

Firma Techwood nemá politiku kvality stanovenou, i když ve všech ohledech splňuje požadavky platných nařízení a zákonů.

Doporučení:

- vytvořit na úrovni vedení společnosti Politiku kvality pro firmu Techwood
- akceptovat v Politice kvality povahu a záměry firmy, stejně tak jako její rozsah
- zavázat se v tomto dokumentu k:
  - o seznamování pracovníků s politikou kvality
  - o trvalému osobnímu rozvoji a růstu pracovníků
  - o periodickému stanovování cílů kvality
  - o soustavnému zlepšování podmínek práce
  - o dodržování určených priorit kvality všemi pracovníky

Management firmy by měl pravidelně, nejméně jednou ročně, přezkoumávat Politiku kvality, zejména s ohledem na zajištění její vhodnosti a také přiměřenosti aktuálnímu stavu firmy. Na tomto dokumentu může být založena i základní osnova pro stanovení očekávaných cílů kvality (Kožíšek, Stieberová, 2015).

### **2.12.3 Odpovědnost vedení**

#### *Osobní zapojení a aktivita vedení*

V dotčené normě je uvedeno, že vrcholný management firmy musí dokládat svou osobní angažovanost a aktivitu při uplatňování, rozvíjení a zlepšování efektivity systému řízení kvality (ČSN EN ISO 9001:2016). Firma Techwood se snaží splňovat požadavky svých odběratelů / zákazníků a také samozřejmě dodržuje požadavky předpisů ohledně technických parametrů výrobků a zákonné normy.

Podmínkou splnění normy z hlediska osobního zapojení a aktivity vedení je ovšem jasné stanovení cílů kvality, stejně jako zajištění toho, že si všichni pracovníci firmy budou jasně uvědomovat důležitost plnění požadavků odběratele / zákazníka, současně s plněním všech požadavků zákonných norem a předpisů, týkajících se chodu firmy.

### ***Cíle kvality***

Firemní cíle musí respektovat právní a jiné požadavky a tak být ve shodě s technologickými i finančními možnostmi firmy. Cíle kvality musí být závazné a platné pro všechny zaměstnance.

Doporučení:

Jako cíle kvality firmy Techwood lze definovat (nejen) následující oblasti:

- a) Získání certifikátu systému řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016.
- b) Snaha o dosažení maximální spokojenosti odběratele (lze sledovat pravidelným vyhodnocováním zpětné vazby od konkrétního odběratele).
- c) Vylepšení pracovních podmínek (např. renovace zázemí pro pracovníky).
- d) Zdokonalení infrastruktury firmy (např. úprava výrobních prostor).

Cíle kvality dle citované normy musí být rozděleny na jednotlivé úrovně konkrétních organizačních útvarů. Také musí být stanovena jejich měřitelnost. Je tedy nutno určit jednotlivé cíle, přičemž za každý z cílů odpovídá konkrétní zaměstnanec (Cienciala, 2011).

Cíle je třeba vyhodnocovat v rámci revizí systému managementu.

### ***Odpovědnost za zajišťování kvality***

Norma ISO požaduje, aby management firmy jmenoval svého člena, který bez ohledu na jiné své odpovědnosti bude zodpovědný za zajištění systému řízení kvality (ČSN EN ISO 9001:2016). Ve firmě Techwood není nikdo takový jmenován. Tento zástupce vedení bude mít za úkol zajišťovat, aby procesy potřebné pro systémy řízení kvality byly vytvářeny, uplatňovány a také udržovány. K tomu mu budou uděleny potřebné pravomoce. Další odpovědností tohoto člena vedení bude povinnost informovat o závažnosti požadavků odběratele a zajišťovat plnění těchto požadavků v celé firmě.

Doporučení:

Vedení firmy pověří jednoho ze svých členů funkcí představitele managementu pro kvalitu.

### ***Odpovědnost, pravomoc a komunikace***

Management firmy by měl přijmout odpovědnost za uplatňování systému řízení kvality a neustále zdokonalovat jeho efektivnost (Imai, 2012).

Současná organizační struktura firmy Techwood je sice podřízena strategickým cílům a podnikatelským záměrům firmy, ovšem panují v ní drobné nejasnosti, a to zejména díky neexistenci vnitřního organizačního předpisu firmy, který by se organizační strukturou zabýval. V důsledku toho nejsou ani zcela jasně definovány odpovědnosti a pravomoci plynoucí z jednotlivých pozic zaměstnanců v organizační struktuře (Smejkal, Rais, 2013).

Doporučení:

Vypracování a vydání vnitřního předpisu – organizačního řádu – který bude jasně a srozumitelně definovat jak celou organizační strukturu firmy, tak určovat jednotlivým zaměstnancům dle jejich pozic pravomoci a odpovědnosti. Součástí tohoto předpisu by měl být i popis postupu při organizačních změnách, delegování pravomocí, zastupování v případě nepřítomnosti zaměstnance, jmenování či pověřování pracovníků výkonem funkce. Také by měl stanovit a vymezit podpisová práva jednotlivých pracovníků.

S tímto předpisem by po jeho vydání měli být prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci firmy. Průkaznost tohoto seznámení lze zajistit podpisem protokolu o seznámení se s tímto vnitřním předpisem a z něho vyplývajícími odpovědnostmi a pravomocemi vzhledem k systému řízení kvality.

### ***Revize systému řízení kvality***

Norma ISO říká, že vrcholný management musí v určených časových rozmezích přezkoumávat systém řízení kvality firmy. A to proto, aby byla zajištěna jeho stálá vhodnost, účinnost a také adekvátnost. Revize musí také posoudit možnosti zlepšování systému, případnou potřebu změn s ohledem na vývoj firmy, a to jak v systému řízení kvality, tak v politice a cílech kvality (ČSN EN ISO 9001:2016).

Doporučení:

Po zavedení systému řízení kvality jej minimálně jednou ročně přezkoumat tak, aby byl neustále jak vhodný, tak účinný. V rámci této revize současně revidovat též politiku kvality a stanovit na další období cíle kvality tak, aby vedly ke zlepšování systému řízení kvality. Podklady pro tuto revizi by měli připravovat pracovníci firmy, kteří budou odpovídat za procesy, příslušné tomu kterému revidovanému segmentu. Představitel managementu pro kvalitu následně vypracuje zprávu o stavu systému řízení kvality. Tato zpráva bude

obsahovat výsledky revize a závěry z nich plynoucí. Rovněž do ní budou zahrnuty např. výsledky auditů, hodnocení spokojenosti odběratelů a další zjištěné nedostatky.

### ***Vnitřní komunikace***

V souladu s normou musí vrcholný management firmy zajistit cesty a prostředky pro fungování efektivní komunikace v rámci firmy (ČSN EN ISO 9001:2016).

Ve firmě Techwood probíhá vnitřní komunikace mezi vedením a řadovými pracovníky ve všech dnes standardních formách: tedy ústně, písemně i elektronicky. Informace a závěry z ústní a elektronické komunikace, které jsou pro firmu důležité, jsou převáděny do písemné podoby a archivovány v tištěné formě.

Funkčním základním prvkem řízení a komunikace ve firmě Techwood jsou porady vedení firmy a porady jednotlivých pracovních týmů, které se konají zpravidla jednou týdně či jsou případně svolávány dle aktuální potřeby. Z těchto porad jsou pořizovány zápisy, které jsou následně archivovány. S těmito zápisy jsou prokazatelně seznamováni i pracovníci, kterých se obsah porady týká.

Důležitým prvkem vnitřní komunikace ve firmě je elektronická pošta. Doplnuje komunikaci písemnou (např. zápisy z porad, pokyny vedení atd.). Tisk a archivace zpráv elektronické pošty se provádí pouze ve zvláště důležitých případech, případně uváží-li zaměstnanec, že by bylo vhodné takovou zprávu archivovat.

## **2.12.4 Dokumentace ve firmě a její řízení**

### ***Požadavky na firemní dokumentaci***

Dle normy musí mít systém řízení kvality příslušnou dokumentaci. Ta zahrnuje prohlášení o politice kvality, cíle kvality, příručku kvality, dále dokumenty, které jsou potřeba pro zajištění účinného plánování a řízení procesů, stejně tak jako pro jejich fungování, a také dokumenty o postupech a záznamy, které požaduje norma (ČSN EN ISO 9001:2016).

Ve firmě Techwood taková dokumentace z valné většiny schází. V současné době jsou evidovány pouze dokumenty, jejichž povaha je nezbytná k fungování firmy a plánování výroby.

Doporučení:

Firma Techwood by měla zpracovat následující dokumenty systému řízení kvality:

- dokument „Příručka kvality“
- dokument „Politika kvality“

- dokument „Cíle kvality“

Hlavním a nejvyšším řídicím dokumentem pro systém dokumentace systému řízení kvality bude Příručka kvality. V tomto dokumentu budou podrobně popsány a definovány všechny procesy používané ve firmě.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 ukládá firmě vytvoření a udržování příručky kvality, která zahrnuje oblasti použití systému řízení kvality, pro systém řízení kvality a vytvořené dokumentované postupy a také popis vzájemného působení procesů systému řízení kvality. Dále v tomto dokumentu musí být jasně definovány požadavky na činnost firmy, které musí v co nejširším rozsahu zajistit uspokojování potřeb odběratele, ovšem současně musí respektovat platné zákonné předpisy.

Hierarchie dokumentů obsahujících záznamy o kvalitě by měla být následující:

Příručka jakosti -> Vnitřní předpisy -> Záznamy, písemnosti, právní normy, externí dokumentace.

### ***Řízení záznamů a dokumentů***

Ve firmě Techwood v současnosti existuje postup (částečně zvyklostní), kterým se řídí schvalování písemností před jejich vydáním, po jejich revizi či aktualizaci. Písemnosti lze snadno identifikovat, jsou čitelné. Stejně tak jsou řízeny i písemnosti externí. Neplatné dokumenty jsou vždy označeny takovým způsobem, že nemůže dojít k jejich použití, byť nezáměrnému, a pokud je to možné, jsou staženy z oběhu. Platné dokumenty jsou archivovány v písemné i elektronické formě. Neplatné dokumenty jsou uloženy pouze ve formě písemné, po dobu pěti let od pozbytí platnosti. Dokumentace, u níž je to vyžadováno zákonem (například obchodní smlouvy), se ukládá dle archivačního zákona.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 vyžaduje, aby byl celý systém řízení písemností podrobně popsán vnitřním předpisem.

Doporučení:

Na základě stávajících dílčích pokynů vytvořit interní předpis pro řízení dokumentace, záznamů a jejich toku.

## **2.12.5 Řízení zdrojů**

### ***Zajišťování zdrojů***

Norma ISO požaduje, aby firma poskytovala všechny potřebné zdroje k uplatnění systému řízení jakosti, zdokonalování jeho efektivity a také ke zvyšování spokojenosti odběratele důsledným plněním jeho požadavků na kvalitu (ČSN EN ISO 9001:2016).

Ve firmě Techwood jsou předmětné zdroje, tedy lidské, materiální i finanční pro stávající provoz plně zajištěny.

Doporučení:

Doporučuje se provést přehodnocení všech aktuálních zdrojů a vytvořit takový rozpočet, který bude zahrnovat i náklady, které vzniknou zajištěním a zavedením systému řízení kvality, a to včetně investic, které si případně vyžádají nové výrobní cíle kvality. V této souvislosti nelze opomenout rovněž pracovní prostředí, péči o zaměstnance a vylepšování infrastruktury firmy.

Firma dle normy musí určit, poskytovat a také udržovat infrastrukturu, která je potřebná pro dosažení shody s požadavky na výrobek. Součástí infrastruktury mohou být stavby, pracovní prostory, vybavení technikou, zařízení pro jednotlivé procesy (hardware / software), ale třeba také přeprava nebo komunikace jako podpůrné služby (ČSN EN ISO 9001:2016).

Firma Techwood disponuje vším potřebným zařízením pro výrobu, výpočetní, kancelářskou i komunikační technikou, přístroji pro měření, kancelářským nábytkem a ostatním vybavením, které je potřebné a nutné k zajištění jejích činností.

Norma také konstatuje, že pracovní prostředí ve firmě musí umožňovat dosažení kvality a shody s požadavky na výrobky (ČSN EN ISO 9001:2016).

Firma Techwood se po celou dobu své existence snaží vytvářet nejen pracovní prostředí, které odpovídá platné legislativě, ale svým zaměstnancům v mnoha ohledech zajistit nadstandardní podmínky pro práci, stejně jako nadprůměrnou péči.

Jedním z hlavních požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 je, že pracovníci provádějící úkony ovlivňující kvalitu produktu, musí být plně kompetentní, a to na základě odpovídajícího vzdělání, zkušeností a dovedností. Dále je vyžadováno u jednotlivých vzdělávacích a odborných činností hodnocení jejich účinnosti a vhodnosti.

Firma Techwood disponuje popisy pracovních pozic. Tyto obsahují požadavky na kvalifikaci, vzdělání, odbornost a také schopnosti pracovníků. Je zde určena odborná způsobilost pro každého ze zaměstnanců, stejně jako personální požadavky pro každé místo ve struktuře firmy.

Aby byly splněny požadavky na odbornost a kvalifikaci zaměstnanců, jsou jim poskytovány konzultace, účast na workshopech i další formy individuálního či kolektivního vzdělávání. Žádná z nich ovšem není přímo zaměřena na úzký segment řízení kvality.

Doporučení:

- rozšíření současných vzdělávacích aktivit o vzdělávání pro oblast řízení kvality
- zavedení systému hodnocení akcí vzdělávání z hlediska jejich účinnosti a vhodnosti
- provádění hodnocení znalostí v oblasti řízení kvality alespoň jednou za 12 měsíců
- vytvoření složek se záznamy o absolvovaném vzdělávání ohledně řízení kvality pro všechny pracovníky firmy

Také je nutno u pracovníků podporovat povědomí o tom, jak je jejich konkrétní práce důležitá, a jak a čím přispívají k plnění cílů kvality. Zaměstnanec, který je firmou informován o tom, jak přispěl ke zlepšení kvality, je tak do celého procesu osobně zapojen. V důsledku uvědomění si své role v procesech firmy, může lépe přispívat ke kvalitě výrobků i celkové prosperitě podniku.

## **2.12.6 Odběratel a jemu přidružené procesy**

### ***Komunikace s odběratelem***

Důležitou složkou firemní strategie je komunikace s odběratelem. Firma Techwood si tuto důležitost uvědomuje, a proto se snaží o efektivní uplatňování rozličných způsobů komunikace s odběrateli. Její největší část tvoří písemný styk a osobní jednání. Směrem k odběrateli jde o předávání informací o výrobku a/nebo službě, vyřizování poptávek odběratelů, objednávek a následných smluv, případně změn smluvních dokumentů. Směrem k firmě jde především o zpětnou vazbu od odběratele, hodnocení a případné stížnosti.

### ***Zajištění požadavků odběratele***

Z normy ČSN EN ISO 9001:2016 je zřejmé, že management firmy musí zabezpečit stanovení všech požadavků odběratele a jejich plnění, které má za cíl zvyšování jeho spokojenosti.

Zjišťování požadavků odběratele ve firmě Techwood probíhá pouze prostřednictvím osobních jednání a několika typů písemností, které jsou z pohledu systému řízení kvality nedostatečné.

Jedná se o Hodnocení kvality montáže (příloha 1), Hodnocení montážních týmů (příloha 2) a Reklamační protokol (příloha 5). První dva dokumenty obsahují hodnocení pomocí stupnice, případně doplňujícího vyjádření, poslední z dokumentů pak písemné hodnocení a popis závady v případě reklamace. Neexistuje vzájemná provázanost těchto dokumentů, není sjednocena jejich forma a výstupy nejsou důsledně zpracovávány.



Firmou Techwood je dále používán Montážní manuál 2021, který byl ovšem vytvořen pro sesterskou firmu a v němž jsou stanoveny alespoň základní zásady komunikace s odběratelem. Posledním z dokumentů, který se ovšem týká zjišťování požadavků odběratele jen okrajově, je Formulář povinné kontroly (příloha 3).

Vedením firmy je sice požadováno zjišťování požadavků a hodnocení odběratele při osobních jednáních, neexistuje však žádné zakotvení tohoto požadavku ve vnitřních předpisech firmy.

Doporučení:

Vytvořit pro zkvalitnění výrobků a návazných služeb dotazník spokojenosti odběratele, případné reklamace pak jednotlivě i hromadně periodicky vyhodnocovat.

Vytvořit vnitřní předpis firmy, ve kterém bude jasně zakotvena nejen povinnost, ale také forma a následné písemné zpracování komunikace s odběratelem.

## **2.12.7 Řízení produktu**

### ***Plánování a uskutečňování zakázek***

Pro uskutečňování zakázek má firma Techwood vlastní stanovené postupy, které umožňují stanovit termín ukončení a vypracování finančního rozpočtu zakázky.

Plánování uskutečnění zakázky firmou Techwood vychází prioritně z uzavřené smlouvy (smlouva o dílo, dodavatelská smlouva, rámcová smlouva) případně objednávky odběratele. Obsahuje časový plán, dále plán nutných zdrojů (materiál, stroje a zařízení, lidské zdroje, finanční zajištění) a případně plán kontroly uskutečňování.

Proces uskutečňování zakázky ve firmě je sledován a kontrolován příslušnými zaměstnanci odpovědnými za kontrolu. V dokumentu zachycujícím fáze kontroly zakázky však není dán dostačující prostor pro dodatečné záznamy a není tak možno pomocí tohoto dokumentu detailně sledovat průběh procesu uskutečňování zakázky v širší potřebné pro systém řízení kvality.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 požaduje (v případě, že je to vhodné), aby firma určila způsob a obsah záznamů, které dokládají, že jak procesy uskutečňování, tak výsledný produkt splňují všechny požadavky odběratele.

Doporučení:

Vytvoření vnitřního předpisu, který stanoví, jakým způsobem a v jakém rozsahu bude zaznamenávána kontrola procesů při uskutečňování zakázky. Tyto záznamy následně dokazují, zda výsledný produkt stejně jako procesy uskutečňování splňují požadavky.

### ***Určování požadavků***

Odběratel své požadavky specifikuje prvotně v poptávce, dále pak v objednávce, prostřednictvím návrhu smlouvy, podmínkami výběrového řízení a tak podobně.

Před přijetím zakázky firma Techwood přezkoumává, zda byly požadavky odběratele správně a úplně pochopeny a to včetně dodání a případných činností, následujících po dodání a jestli je firma schopna požadavky odběratele splnit a zakázku uskutečnit.

Firma se také zabývá dalšími požadavky, které odběratel sice sám neuvádí, ale které jsou nezbytné pro uskutečnění zakázky a použití produktu.

Dalším segmentem při určování požadavků je sledování, zda jsou tyto v souladu s platnými zákonnými normami.

Finálním krokem je stanovení, které zavedené pracovní postupy budou firmou použity, případně v jakém rozsahu bude potřeba pro uskutečnění zakázky vytvořit a/nebo stanovit nové, dosud nepoužívané postupy.

Přezkoumání požadavků je nutné ke komplexnímu stanovení požadavků odběratele. Jeho pomocí musí být vyjasněny všechny požadavky, které jsou obsaženy v objednávce či ve smlouvě a zajištěno, že je firma schopna určené požadavky splnit v plném rozsahu, a to jak v oblasti dodržení termínů, tak ohledně zajištění uskutečnění v oblasti personálního a věcného zajištění.

Firma Techwood dosud neurčila zaměstnance, který by odpovídal za výše popsané přezkoumání požadavků odběratele. Tím v některých případech dochází k situaci, že je přijata zakázka, jejíž uskutečňování může firmě přinášet určité obtíže.

V souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2016 by měl být firmou stanoven zaměstnanec, který bude odpovědný za správnost revize požadavků a bude pro tento úkol kvalifikovanou a kompetentní osobou.

Doporučení:

Doplnit proces řízení produktu o stanovení kvalifikovaného odpovědného pracovníka, jehož úkolem bude přezkoumávání požadavků odběratelů a kvalifikované rozhodování o přijetí těchto požadavků nebo o jejich změně.

Ve firmě Techwood jsou nyní dokumentovány požadavky odběratelů, a to i ty, které odběratelé neposkytnou v písemné formě, ovšem někteří pracovníci nebývají o těchto požadavcích ze strany zákazníka dále informováni.

Přínosné by bylo tyto informace o požadavcích odběratele sdělovat na pravidelných poradách, a to tak, aby o nich byli prokazatelným způsobem informováni odpovědní zaměstnanci.

Nepřezkoumaný požadavek však nesmí být uvolněn do dalšího výrobního procesu. V případě změny požadavku je nutné upravit i příslušné dokumenty. O těchto změnách neprodleně a prokazatelně musí informovat příslušné pracovníky, kterých se tyto změny bezprostředně týkají.

### ***Proces nákupu***

Firma zajišťuje, aby výrobek, plně uspokojoval požadavky odběratele. Nakupované výrobky či produkty mají velký vliv na celý výrobní proces a na konečný výrobek. Proto se i norma ČSN EN ISO 9001:2016 zabývá tímto segmentem. Ukládá povinnost vybírat a hodnotit dodavatele podle schopnosti dodávat požadované zboží a služby dle požadavků firmy a v souladu s nimi. Je tedy nezbytné stanovit hlediska pro volbu a hodnocení dodavatelských firem. Dále je nutno o výsledcích těchto hodnocení uchovávat písemné záznamy (Vochozka, 2011).

Firma Techwood nakupuje pouze od prověřených dodavatelských firem. Výjimka je možná v případě, kdy čas potřebný pro prověření dodavatele může ohrozit plánovaný termín realizace.

Nakupuje-li firma Techwood pro vlastní spotřebu, není vázána podmínkou nákupu u prověřených dodavatelských firem.

Vyskytne-li se problém s dodávkou, je písemně zaznamenán do evidenční karty dodavatele. Tyto záznamy jsou následně využívány k hodnocení jednotlivých dodavatelů. Toto hodnocení je do evidenční karty taktéž průběžně zaznamenáváno.

Seznam dodavatelů je tvořen prověřenými dodavatelskými firmami. Jsou v něm uvedeny všechny dodavatelské společnosti, splňující požadavky firmy pro nákup.

Kritéria hodnocení dodavatelů firmou Techwood jsou následující:

- doba působení dodavatelské firmy v daném oboru
- úroveň cen a nastavení platebních podmínek
- plnění termínů dodávek
- reference ostatních zákazníků a/nebo odběratelů dodavatelské firmy
- zkušenosti firmy samotné s konkrétní dodavatelskou firmou

Doporučení:

Rozšíření stávajících kritérií o dvě další:

- a) doklad o odborné způsobilosti dodavatelské firmy
- b) certifikát jakosti dodavatele

Dále lze doporučit také pravidelné opakování hodnocení dodavatelských firem a to například v ročním intervalu.

Nyní je firemní hodnocení dodavatelských firem prováděno firmou Techwood na úrovni vedoucích pracovníků v úzké spolupráci s odbornými pracovníky firmy odpovědnými a řídicími výrobní procesy.

I když za jednotlivé nákupy odpovídají odborní pracovníci v jejichž gesci konkrétní nákupy jsou, firma nemá ustanoveného zaměstnance odpovědného za hodnocení dodavatelských firem. Hodnocení dodavatelů služeb pro firmu není prováděno vůbec.

Doporučení:

Odpovědnost za nákup a následnou realizaci by měla být delegována na představitele managementu pro kvalitu, což by vedlo i k rozšíření jeho odpovědnosti o celkové hodnocení dodavatelských firem. Stejně tak by měl tento zaměstnanec odpovídat i za hodnocení dodavatelských firem, poskytujících firmě Techwood služby.

Hodnocení nové dodavatelské firmy, která dosud není zahrnuta v Seznamu dodavatelů se ve firmě Techwood provádí v následujících případech:

- nejedná se o jednorázový nákup
- cena nákupu přesahuje 100.000 Kč
- u stávající dodavatelské firmy kolísá kvalita dodávek
- u stávající dodavatelské firmy se mění ceny dodávek
- stávající dodavatelská firma nedodrжуje termíny

### ***Informace k nákupu***

Informace pro nakupování (dodávané dodavatelskou firmou), které po technické stránce popisují výrobek a/nebo službu má firma Techwood zajištěny, ovšem zcela chybí jejich následné zdokumentování.

Doporučení:

Je potřeba vytvořit vnitřní předpis firmy, kterým bude uložena povinnost dokumentovat všechny informace o nakupování poskytnuté dodavatelskou firmou, která budou zahrnovat také povinnost dokumentování popisu výrobku a/nebo služby. Tento vnitřní předpis by měl dále obsahovat stanovení konkrétní odpovědnosti při zadávání nákupu a jeho specifikaci, určení požadavků ohledně kvalifikace zaměstnanců, kteří mohou objednávku realizovat a v neposlední řadě určit způsobů přezkoumání požadavků.

### ***Majetek odběratele***

Firma je povinna pečovat o majetek odběratele, který jí byl odběratelem svěřen v případě, že jej organizace používá. Majetek dodavatele, který byl poskytnut k začlenění do výrobku nebo k použití, musí firma určit, ověřit, chránit a v neposlední řadě také zabezpečit proti znehodnocení. Pokud firma zjistí, že majetek dodavatele je nevhodný k použití, tento majetek je poškozen nebo ztracen, musí to být dodavateli oznámeno a je třeba o těchto skutečnostech uchovávat záznamy (*ČSN EN ISO 9001:2016*).

Opatření a postupy pro ochranu majetku odběratele ve firmě Techwood existují. Uplatňují se především tak, že při převzetí majetku je sepsán přijímací protokol. Následně se při předávání hotového výrobku sepíše protokol předávací.

## **2.12.8 Řízení měřících procesů**

### ***Řízení monitorování a měření***

Pro poskytnutí důkazu o shodě výrobku s určenými odběratelskými požadavky musí firma stanovit jak prováděná měření a monitorování, tak potřebná měřící a monitorovací zařízení či přístroje. Je nutno vytvořit procesy, jejichž konečným výsledkem bude zjištění, že měření i monitorování je možno provádět tak, aby bylo v souladu s měřícími a monitorovacími požadavky (*ČSN EN ISO 9001:2016*).

Ve firmě Techwood jsou používána měřidla, která podléhají kalibraci. Pověřený zaměstnanec firmy vede přehled všech těchto měřidel, zodpovídá za udržení jejich metrologických vlastností a také vede seznam zaměstnanců, kteří mají měřidla přidělena.

Šetřením bylo ovšem také zjištěno, že ve firmě Techwood jsou při práci používána informativní délková měřidla (například svinovací či posuvná pravítka) s prvotní kalibrací z výroby. Některá měřidla jsou poškozená, například mají nečitelnou stupnici či jsou jinak poškozena. Při práci také dochází ke změnám nastavení měřidel v průběhu směny. Jejich kontrola není pravidelně prováděna, proto mohou být jejich měření zavádějící.

Doporučení:

Provést kontrolu práce zaměstnance, pověřeného kontrolou měřidel a na základě výsledků této kontroly vyvodit důsledky. Před prací provádět kontrolu nastavení měřidel.

## 2.12.9 Vnitřní audit

### *Řízení zvyšování kvality*

Vnitřní audit je pro firmu jedním ze zásadních nástrojů k řízení zvyšování kvality. Firma by měla v předem naplánovaných intervalech tyto vnitřní audity provádět, aby bylo možné dojít ke zjištění, zda systém řízení kvality vyhovuje všem naplánovaným úkonům, požadavkům předemné mezinárodní normy, a také požadavkům na systém řízení kvality stanovený firmou. Zda je nejen efektivně udržovaný, a zároveň důsledně uplatňovaný (*ČSN EN ISO 9001:2016*).

Ve firmě Techwood vnitřní audity neprobíhají, přestože průběžná kontrola probíhá vesměs úspěšně.

Doporučení:

Jmenovat auditní tým, který povede hlavní vnitřní auditor. Stanovit kvalifikační kritéria pro jednotlivé členy auditního týmu, který musí být vybírán tak, aby ve výsledku zajistil nestranný a objektivní průběh vnitřního auditu.

Hlavní vnitřní auditor se stane odpovědným za průběh celého auditu, bude vést a řídit tým auditorů.

Ovládnutí zásad vnitřních auditů, u nichž používaných technik a vhodných postupů členy týmu auditorů by mělo zajistit důsledné a systematické provádění vnitřních auditů. Samozřejmostí je dodržování povinností plynoucích z funkce auditora.

Hlavními povinnostmi a zásadami každého vnitřního auditora musí být:

- provádění vnitřních auditů ve stanovených termínech
- provádění všech úkonů, spojených s vnitřním auditem nezájatě a nezávisle
- zpracování protokolu z každého provedeného vnitřního auditu.

Stanovení postupu vnitřních auditů by mělo vycházet ze všech relevantních požadavků norem řady ČSN EN ISO 9001:2016, ze souvisejících firemních dokumentů řízení, ze skutečnosti, ze všech sledovaných cílů a ukazatelů výrobků, služeb a procesů.

Program vnitřního auditu by měl obsahovat následující:

- náplň, rozsah a hlavní cíl vnitřního auditu (segmenty systému, výrobků, služeb a/nebo procesů, určených k prověření)
- základní informace o složení týmu vnitřního auditu, jeho jednotlivých členech a jejich konkrétních úkolech
- určení místa a času provádění vnitřního auditu
- určení zaměstnanců a úseků firmy zahrnutých do prověřování
- konečný termín vydání protokolu o vnitřním auditu

Vypracování protokolu z vnitřního auditu je zásadním pravidlem. Musí v něm být uvedeny případně zjištěné neshody.

Protokol vnitřního auditu se skládá z následujících částí:

- identifikace vnitřního auditu (tzn. rozsah auditu, složení týmu auditu, datum a místo auditu, konkretizace prověřovaných úseků a zaměstnanců)
- seznam prověřovaných písemností a souvisejících předpisů
- shrnutí stavu zjištěného vnitřním auditem s akcentem na shodnost prováděných činností s řídicí dokumentací firmy a s požadavky souvisejících předpisů

Pro ucelenost přehledu o vývoji v řízení kvality by měla být hlavním vnitřním auditorem zpracována na základě jednotlivých protokolů vnitřního auditu celková hodnotící zpráva. Tato by měla obsahovat výsledky všech položek vnitřního auditu, zjištěné příčiny neshod a také dílčí nápravná opatření, resp. jejich návrhy. Následně by mělo proběhnout hodnocení přínosů vnitřního auditu a nákladů na něj. Minimální doporučený interval vnitřních auditů je 12 měsíců.

## 2.13 Výsledky dotazníkového šetření

V této části práce je zpracováno výzkumné šetření, které má za cíl analyzovat stav managementu kvality vybraných podniků. Výzkumné šetření bylo uskutečněno na základě vytvořených dotazníků zaměřených na spokojenost zaměstnanců firem Oresi a Techwood a na politiku kvality ze strany jejich manažerů. Dotazníkové šetření probíhalo formou elektronické korespondence v období od 10. 11. 2021 do 25. 3. 2022 ve vybraných podnicích na pobočkách v Jihlavě, Havlíčkově Brodě, Žďáru nad Sázavou, Kolíně, Čestlicích, Smíchově a Březí u Říčan. Vyhodnocení dotazníků je podrobně zpracováno v následujících dvou podkapitolách.

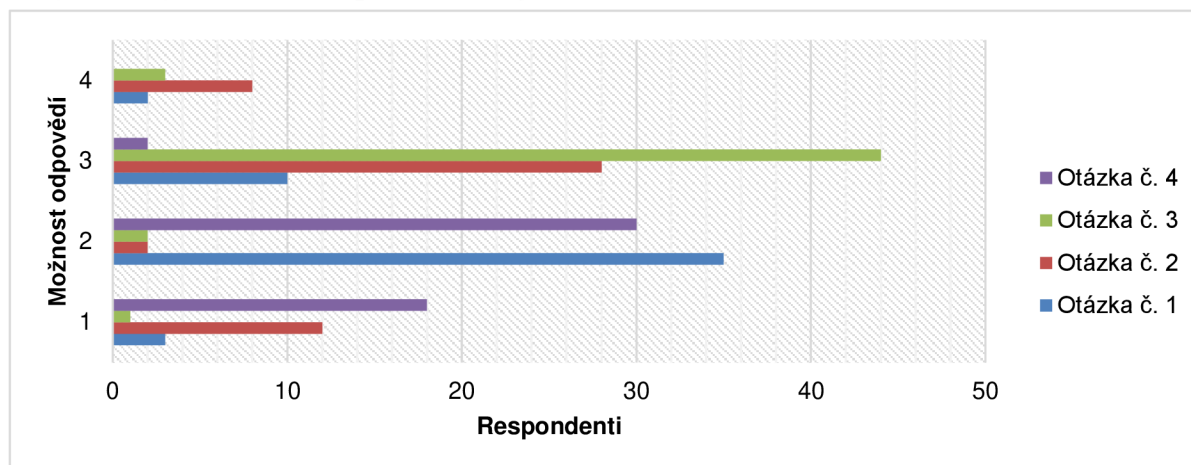
### 2.13.1 Dotazníkové šetření určené pro zaměstnance

Jak již bylo zmíněno za cíle kvality firmy odpovídá vždy konkrétní zaměstnanec. Z tohoto důvodu byl vytvořen dotazník určený pro zaměstnance zkoumaných firem zaměřený na spokojenost jednotlivých zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami. Dotazník se skládal celkem z 24 otázek. Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 50 zaměstnanců vybraných podniků. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností (hodnoty 1–4). Číslo 1 znamenalo určitě ano, číslo 2 spíše ano, číslo 3 spíše ne a číslo 4 určitě ne. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 8.

První dvě otázky byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní pozicí a pracovní dobou. Následující otázka č. 3 a 4 zněla, zda by zaměstnanci doporučili svým známým pracovat v jejich podniku, a zda by chtěli pracovat ve stejné firmě i za další tři roky. Výsledky zaznamenaných odpovědí jsou uvedeny v grafu č. 1. Na první otázku respondenti nejčastěji odpovídali hodnotami 2 a poté 3. Jak je z grafu patrné, tak jsou zaměstnanci relativně spokojeni s jejich pracovní pozicí (celkem 70 % dotazovaných). Avšak pouze 6 % zaměstnanců z celkového počtu respondentů bylo naprosto spokojeno s jejich pracovní pozicí. U otázky č. 2 nejčastější odpověď byla možnost 3 a 1. Zatímco 72 % respondentů zvolilo možnost 3 a 4, tak pouze 28 % jich bylo spokojených s jejich pracovní dobou. Z grafu je zřejmé, že většina zaměstnanců je spíše nespokojena se svou pracovní dobou. Naprostá většina dotazovaných (konkrétně 88 %) by spíše nedoporučila svým blízkým pracovat v jejich firmě. Tento závěr naprosto koresponduje s průměrným hodnocením jejich pracovní pozice a pracovní doby. Pouze 2 % respondentů by vřele doporučilo práci v jejich podniku. U čtvrté otázky dotazování nejčastěji zvolili možnosti 2 a poté 1. Z toho vyplývá, že by téměř všichni dotazovaní zaměstnanci (konkrétně 96 %) rádi zůstali ve stejném podniku i v budoucnu. Nikdo nezvolil možnost, že by ve firmě nadále nehodlal v příštích třech letech pracovat.



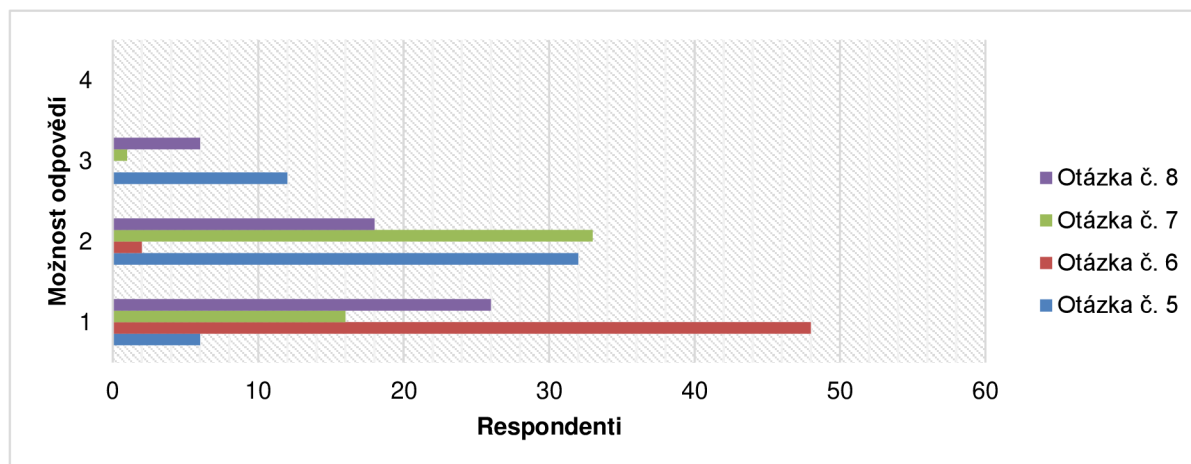
**Graf č. 1: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1, 2, 3 a 4**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Další otázka č. 5 a 6 zněla, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o vizi a poslání společnosti, a zda se zajímají o obor, ve kterém pracují. Otázky č. 7 a 8 byly zaměřeny na to, zda mají zaměstnanci k dispozici všechny potřebné informace k výkonu jejich pozice a mají možnost se zapojit do inovací možných pro jejich oddělení. Výsledky jsou demonstrovány v grafu č. 2. Na pátou otázku respondenti nejčastěji odpovídali hodnotami 2 a poté 3. Ze 76 % jsou dotazovaní informováni o vizi a poslání společnosti, ve které pracují. Nikdo z dotazovaných se neztotožnil s možností 4, tedy, že by neměli dostatek informací. I u otázky č. 6 nikdo nezvolil možnost 3 nebo 4. Téměř naprostá většina respondentů (konkrétně 96 %) odpověděla, že se naprosto zajímá o obor, ve kterém pracuje. U otázky č. 7 byla nejčtenější odpověď možnost 2 a poté 1. Veškeré nezbytné informace k výkonu pracovní pozice má k dispozici 98 % dotazovaných. Pouze 2 % respondentů zvolilo možnost 3, tedy, že spíše nemají k takovým informacím přístup. Nikdo nezvolil možnost 4. Na otázku č. 8 zaměstnanci nejčastěji odpovídali možnostmi 1 a 2. Dotazovaní tak mají dostatek možností, jak se zapojit do inovací v jejich oddělení (celkem 88 % respondentů). Příliš nemnoho šancí zapojení do inovací má dle dotazníku 12 % dotazovaných zaměstnanců. Opět nikdo nezvolil možnost 4.

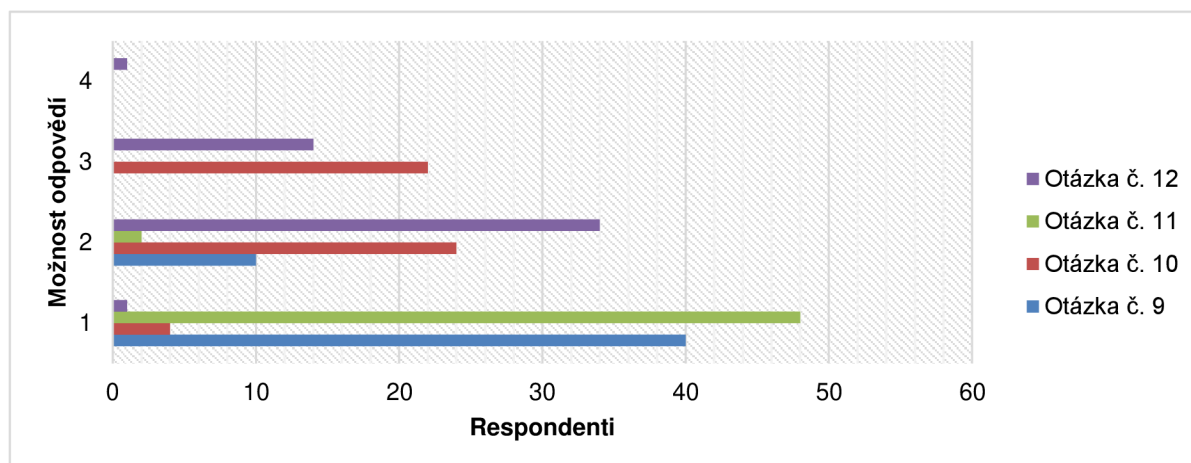
**Graf č. 2: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5, 6, 7 a 8**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Otázka č. 9 a 10 se zabývala tím, zda je atmosféra na pracovišti pro zaměstnance přátelská, a zda funguje informovanost na pracovišti. Otázka č. 11 a 12 byla naopak zaměřena na to, zda zaměstnanci mají možnost vyjádřit vlastní názor svému nadřízenému, a zda jejich připomínky následně nadřízený řeší. Výsledky jsou zachyceny v grafu č. 3. U otázky č. 9 respondenti zvolili pouze možnost 1 a 2, tedy atmosféra na pracovišti zaměstnanců je jasně přátelská. Nikdo z dotazovaných tedy nepovažuje atmosféru za nepřátelskou. Z hlediska informovanosti (otázka č. 10) byla nejčtenější odpovědí možnost 2 a 3. Zatímco možnost, že je informovanost na pracovišti zcela funkční, zvolilo 56 % respondentů, tak 44 % tuto funkčnost spíše postrádá. Zaměstnanci firem relativně považují informovanost na pracovišti za funkční. Nikdo opět nezvolil možnost 4. U otázky č. 11 byla nejčtenější odpovědí možnost 1 a 2, tedy zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor svému nadřízenému. Žádný dotazovaný nevybral možnost 3 a 4, tedy, že by si musel nechávat názor pouze pro sebe. S řešením připomínek ze strany nadřízeného (otázka č. 12) jsou relativně dotazovaní spokojeni. Celkem 70 % respondentů vybralo možnost 1 a 2, přičemž naprostou spokojenost vyjádřila pouze jedna osoba.

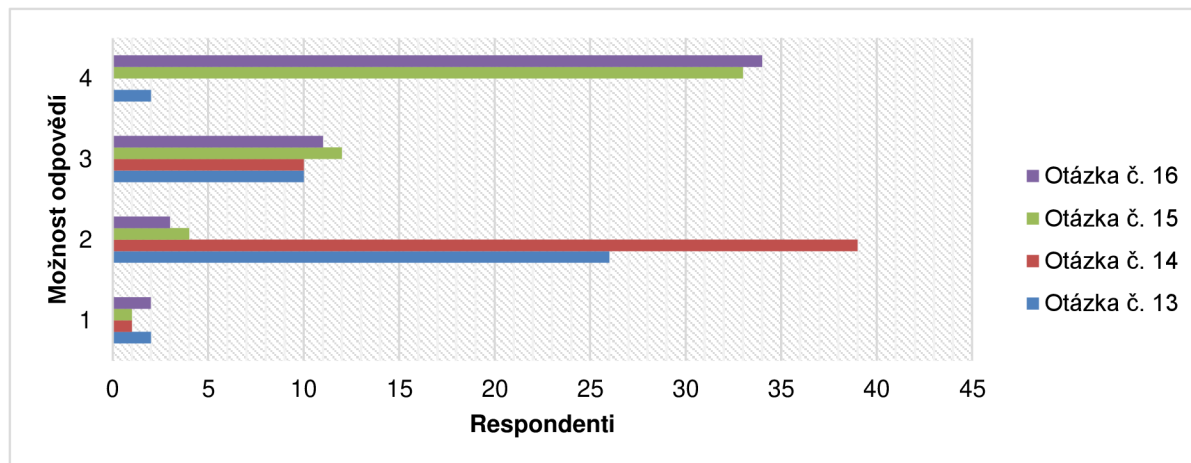
**Graf č. 3: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 9, 10, 11 a 12**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Následující otázka č. 13 a 14 zněla, zda nadřízený reaguje na předložené připomínky ze strany zaměstnance, a zda motivuje nadřízený své zaměstnance k lepšímu výkonu. Otázka č. 15 a 16 se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s benefity, které společnost nabízí, a se systémem odměňování ve firmě. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 4. Nejčastější odpověď u otázky č. 13 byla možnost 2 a poté 3. Celkově se tedy 76 % dotazovaných domnívá, že nadřízený reaguje na připomínky ze strany zaměstnanců. Pouze podle 24 % respondentů nadřízený nechává jejich připomínky bez povšimnutí. Z hlediska motivace zaměstnanců ze strany nadřízeného (otázka č. 14) se dotazovaní domnívají, že je jejich nadřízený dokáže motivovat k lepším výkonům. Žádný dotazovaný nezvolil nejhorší možnost 4. Zatímco u předchozích otázek dominovaly kladné odpovědi, tak u otázky č. 15 a 16 převažují odpovědi negativní. U otázky č. 15 byla nejčetnější odpovědí možnost 4 a poté 3. Celkově 90 % osob není spokojeno s jejich zaměstnaneckými benefity. Spokojenost vyjádřilo pouze 10 %. Obdobně je ze strany respondentů vnímán i systém odměňování ve firmě, který negativně hodnotilo také 90 % osob. Kladné ohodnocení zvolilo pouze 10 % dotazovaných.

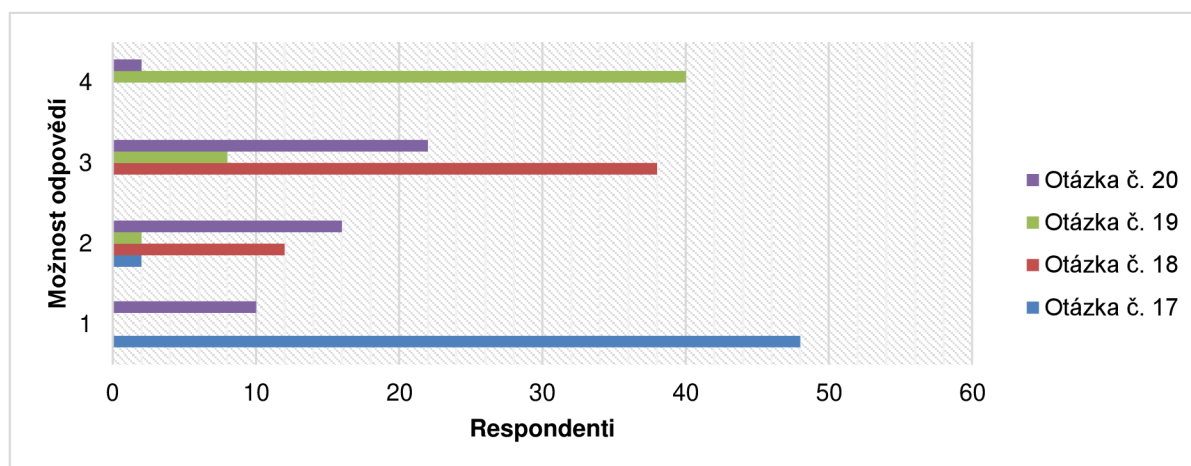
**Graf č. 4: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 13, 14, 15 a 16**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Další otázka č. 17 a 18 zněla, zda mají zaměstnanci dostupné možnosti vzdělávání, a zda mohou odmítnout práci, která není předmětem jejich pracovní smlouvy. Otázky č. 19 a 20 se zaměřily na to, zda na pracovišti dochází mezi zaměstnanci ke konfliktům, a zda by zaměstnanci uvítali častěji poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího. Výsledky jsou demonstrovány na grafu č. 5. Veškerí respondenti u otázky č. 17 uvedli, že mají dostupné možnosti vzdělávání, tedy zvolili pouze možnosti 1 a 2. U otázky č. 18 byly nejčastější odpovědi možnosti 3 a poté 2. Z toho vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci spíše nemohou odmítnat práci, která je nad rámec jejich pracovní smlouvy. Nikdo nevybral nejlepší možnost 1 ani nejhorší 4. Naprostá většina respondentů u otázky č. 19 zvolila možnost 4 a poté 3. Celkově 96 % osob se neztotožňuje s tím, že by na pracovišti docházelo mezi zaměstnanci ke konfliktům. Žádný zaměstnanec nezvolil možnost 1. U otázky č. 20 respondenti uváděli nejčastěji možnost 3 a poté 2. Celkově 48 % dotazovaných nepožaduje, aby jim vedoucí poskytoval větší zpětnou vazbu. Naopak 52 % osob by větší odezvu uvítalo.

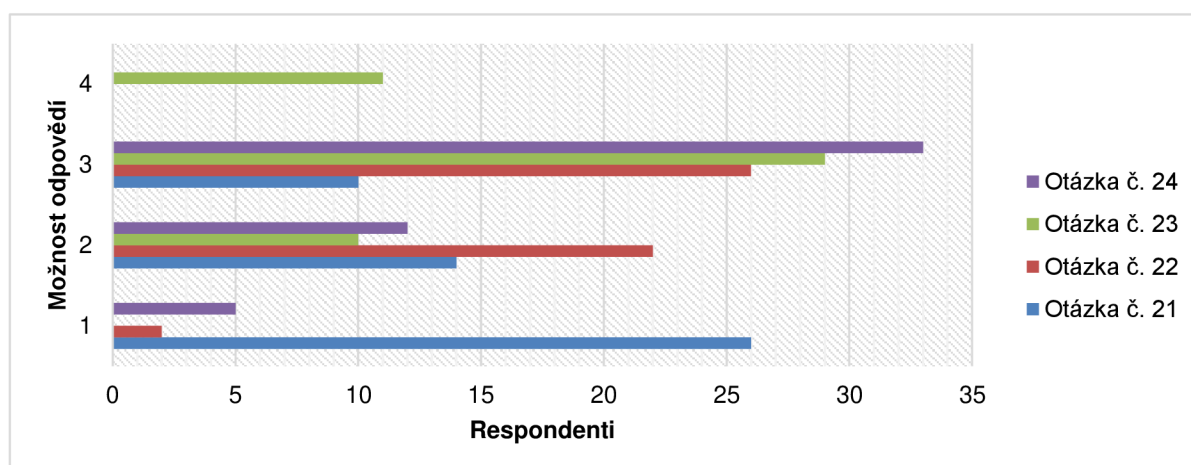
**Graf č. 5: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 17, 18, 19 a 20**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Předposlední dvě otázky č. 21 a 22 se zaměřily na to, zda vznikají na pracovišti podmínky zlepšování zaměstnanců, a zda je zajištěna zpětná vazba od zákazníka. Na závěr se otázky č. 23 a 24 zabývaly tím, zda mají zaměstnanci dostatek času na kvalitní výkon práce, a zda mají jasně stanovené pracovní úkoly. Výsledky jsou zachyceny v grafu č. 6. Jak je z grafu patrné, tak u otázky č. 21 byly nečetnější odpovědi možnosti 1 a poté 2. Celkově 80 % dotazovaných se domnívá, že na pracovišti vznikají podmínky pro jejich zlepšování. Respondenti uvedli (konkrétně 52 %), že často nedostávají zpětnou vazbu od zákazníka (otázka č. 22). Naopak 48 % osob se domnívá, že je tato zpětná vazba zajištěna. U otázky č. 23 byly nejčastěji zvoleny možnosti 3 a 4, tedy dotazovaní uvedli, že nemají dostatek času na kvalitní pracovní výkon. Jen 20 % osob dostatek času má. Dotazovaní zaměstnanci uvedli u poslední otázky č. 24, že převážně nemají jasně stanovené pracovní úkoly (konkrétně 66 %). Pouze 34 % respondentů má striktně dané pracovní úkoly.

**Graf č. 6: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 21, 22, 23 a 24**



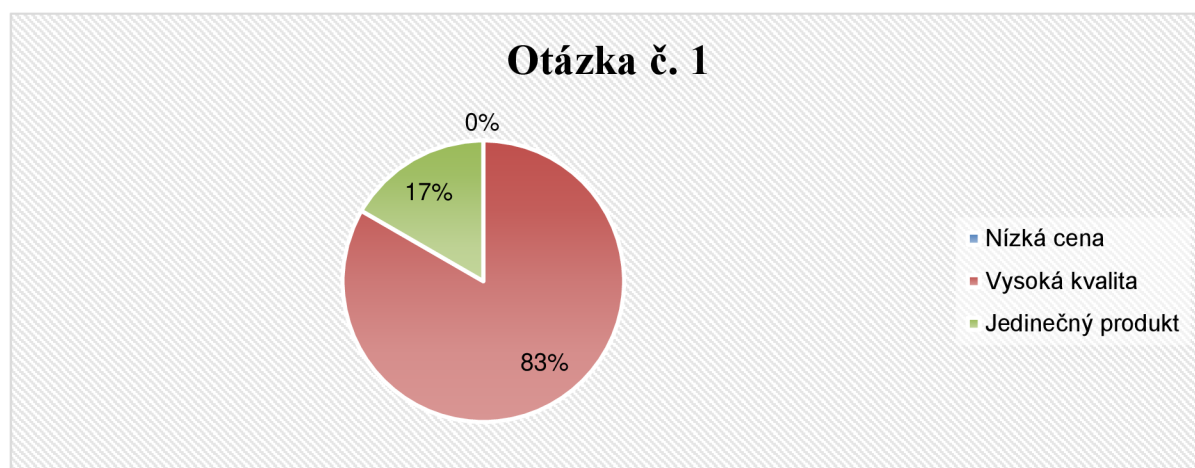
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

### 2.13.2 Dotazníkové šetření určené pro manažery

Pro naplnění cíle práce je nutné se také zaměřit na management kvality manažerů vybraných podniků. Z tohoto důvodu byl vytvořen dotazník určený pro manažery zkoumaných firem zaměřený na jejich politiku kvality. Dotazník se skládal celkem z 10 otázek. Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 6 manažerů vybraných podniků. Dotazník byl vytvořen pomocí uzavřených otázek. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 9.

První otázka byla zaměřena na preference manažerů při tvorbě produktu. Na výběr byly tři možnosti, a to nízká cena, vysoká kvalita a jedinečný produkt. Výsledky zaznamenaných odpovědí jsou uvedeny v grafu č. 7. Jak je zřejmé z grafu, tak nejčastější odpověď byla vysoká kvalita (zvolilo ji 83 % respondentů). Další prioritou byl jedinečný produkt (vybralo ji 17 % dotazovaných). Nikdo z respondentů nezvolil prioritu v podobě nízké ceny.

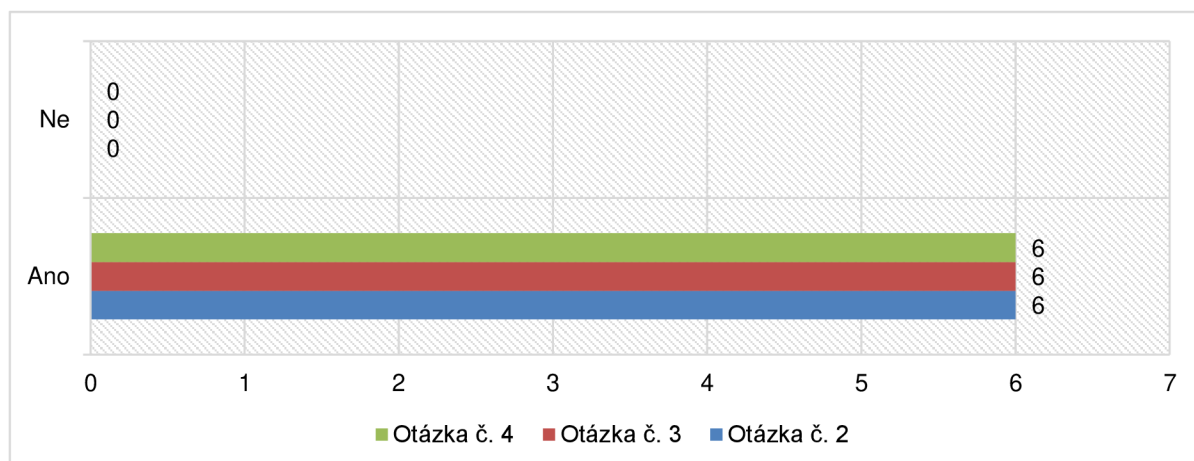
**Graf č. 7: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 1**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Druhá, třetí a čtvrtá otázka zněla, zda dotazovaní zavedli v minulém roce nějakou novou službu či produkt, zda zavedli nové mechanismy podporující prodej, a zda mají manažeři v podniku oddělení výzkumu a vývoje. Výsledky zaznamenaných odpovědí jsou demonstrovány v grafu č. 8. Z grafu je patrné, že naprosto všichni respondenti v minulém roce nějakou novou službu nebo produkt zavedli. To stejné platí i u otázky č. 3 a 4, tedy všichni dotazovaní manažeři zavedli v předchozím roce nové mechanismy na podporu prodeje a v podniku mají oddělení výzkumu a vývoje. Nikdo z respondentů nevěděl, že by ve firmě neměli zřízené oddělení na výzkum a vývoj a že by k inovacím nedocházelo.

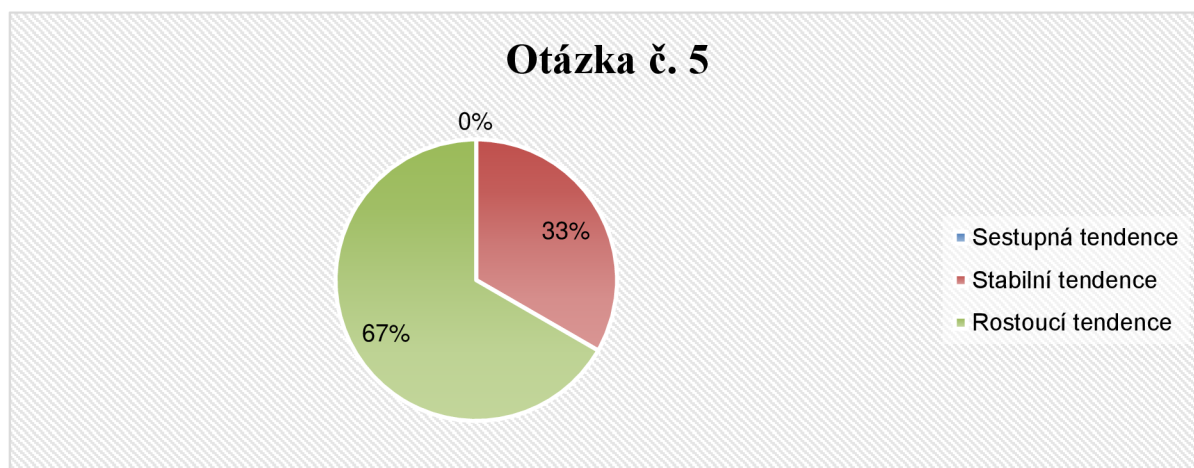
**Graf č. 8: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 2, 3 a 4**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Otázka č. 4 byla směřována na počet zaměstnanců ve firmách manažerů, a to, zda mají v posledních letech spíše sestupnou, rostoucí nebo stabilní tendenci. Výsledky zvolených možností jsou zachyceny v grafu č. 9. Z grafu vyplývá, že většina respondentů (konkrétně 67 %) zaznamenalo ve svém podniku v posledních letech spíše rostoucí tendenci v počtu zaměstnanců. Celkově 33 % dotazovaných vyzorovalo ve své firmě spíše stabilní tendenci v počtu zaměstnanců. Nikdo z respondentů nevedl, že by docházelo k úbytku zaměstnanců.

**Graf č. 9: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 5**

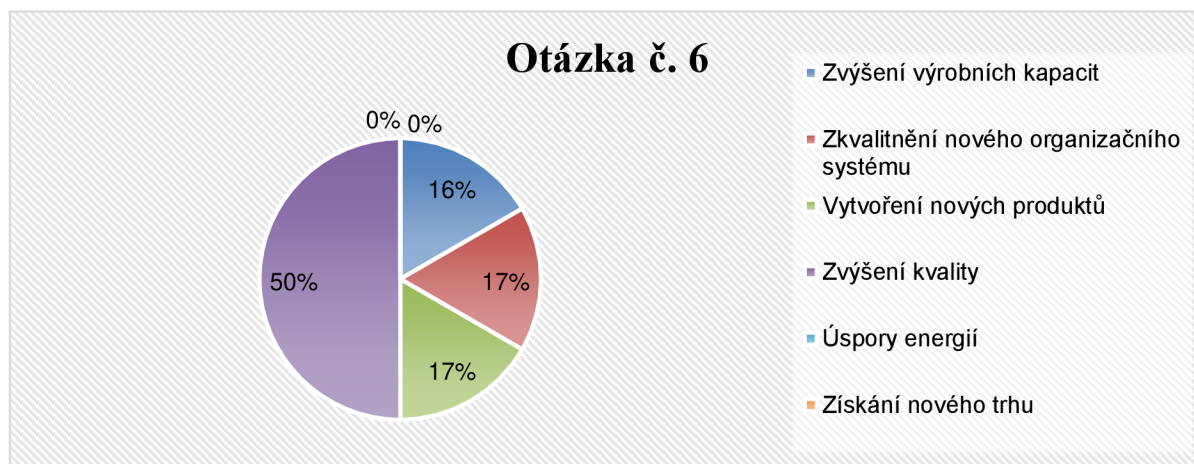


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Otázka č. 5 byla zaměřena na faktory potenciálu k růstu firmy. Manažeri měli na výběr možnosti, jako je zvýšení výrobních kapacit, zkvalitnění nového organizačního systému, vytvoření nových produktů, zvýšení kvality, úspory energií a získání nového trhu. Výsledky zvolených možností jsou zachyceny v grafu č. 10. Mezi nečastější odpovědi patřila možnost zvýšení kvality (zvolilo ji 50 % respondentů). Z toho plyne, že opravdu kvalita je prioritou pro

manažery. Dále potenciál dotazování spatřují ve zvýšení výrobních kapacit, zkvalitnění nového organizačního systému a vytvoření nových produktů.

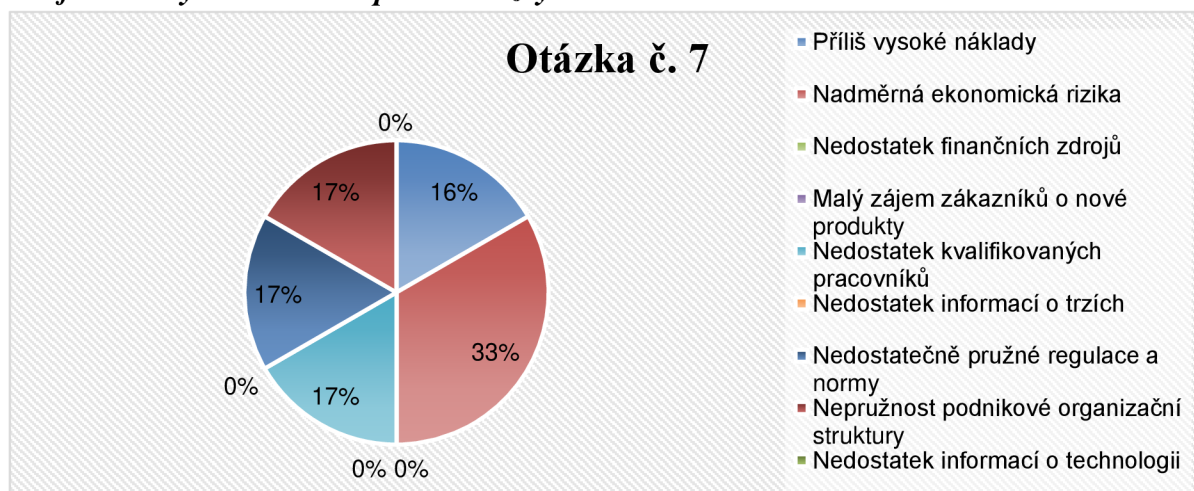
**Graf č. 10: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 6**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Otázka č. 7 byla zaměřena na to, jaký je omezující faktor aktivit ve vaší firmě. Manažeři měli na výběr možnosti, jako jsou příliš vysoké náklady, nadměrná ekonomická rizika, nedostatek finančních zdrojů, malý zájem zákazníků o nové produkty, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatek informací o trzích, nedostatečně pružné regulace a normy, nepružnost podnikové organizační struktury a nedostatek informací o technologii. Výsledky zaznamenaných odpovědí jsou demonstrovány v grafu č. 11. Nejčastěji respondenti volili možnost nadměrná ekonomická rizika. Tato odpověď naprosto koresponduje se současnou ekonomickou situací. Inflation značně zdražila výrobní materiál, cenu práce a celkově produkci. Mezi další odpovědi patřila možnost příliš vysoké náklady, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatečně pružné regulace a normy.

**Graf č. 11: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 7**

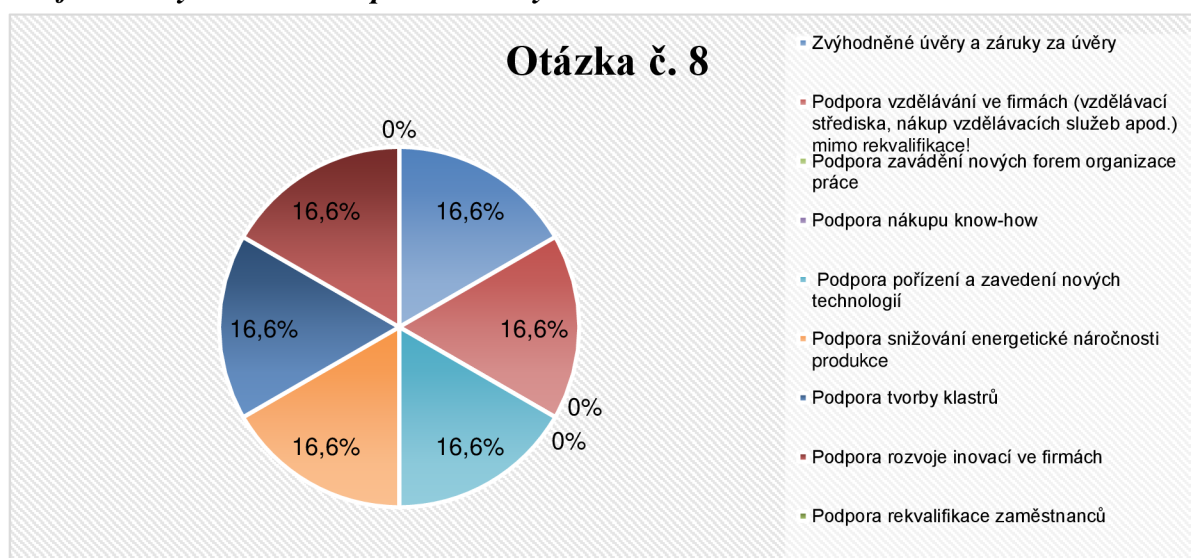


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022



Otázka č. 8 zněla, Jaký je klíčový prvek podpory podnikání pro manažery. Dotazovaní měli na výběr možnosti, jako jsou zvýhodněné úvěry a záruky za úvěry, podpora vzdělávání ve firmách (vzdělávací střediska, nákup vzdělávacích služeb apod.) mimo rekvalifikace, podpora zavádění nových forem organizace práce, podpora nákupu know-how, podpora pořízení a zavedení nových technologií, podpora snižování energetické náročnosti produkce, podpora tvorby klastrů, podpora rozvoje inovací ve firmách a podpora rekvalifikace zaměstnanců. Výsledky zaznamenaných odpovědí jsou zachyceny v grafu č. 12. Každý z dotazovaných zvolil jinou odpověď. Manažeři se domnívají, že by se mělo převážně v podnikání podporovat získání zvýhodněných úvěrů, záruk na úvěry, podpora vzdělávání, podpora nákupu know-how, podpora pořízení a zavedení nových technologií, podpora snižování energetické náročnosti produkce, podpora rozvoje inovací.

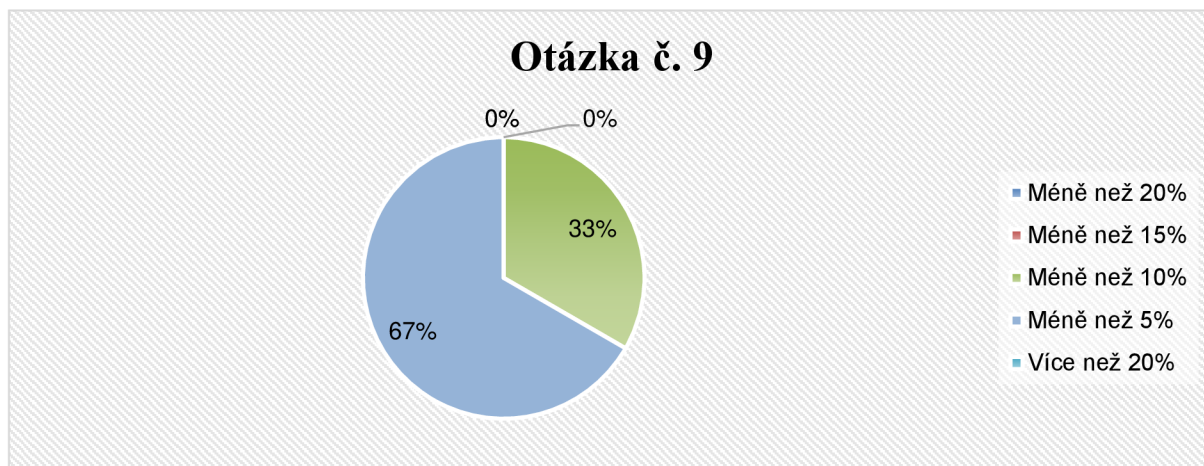
**Graf č. 12: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 8**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Otázka č. 9 byla směřována na procentuální počet neshod a reklamací na pobočce manažerů, a to, zda jich je méně než 5 %, 10 %, 15 %, 20 % nebo více než 20 %. Četnost odpovědí je uvedena v grafu č. 13. Většina respondentů zvolila možnost méně než 5 % a poté méně než 10 %. Manažeři mají na svých pobočkách tedy počet reklamací či neshod v rozmezí 0 až 10 %.

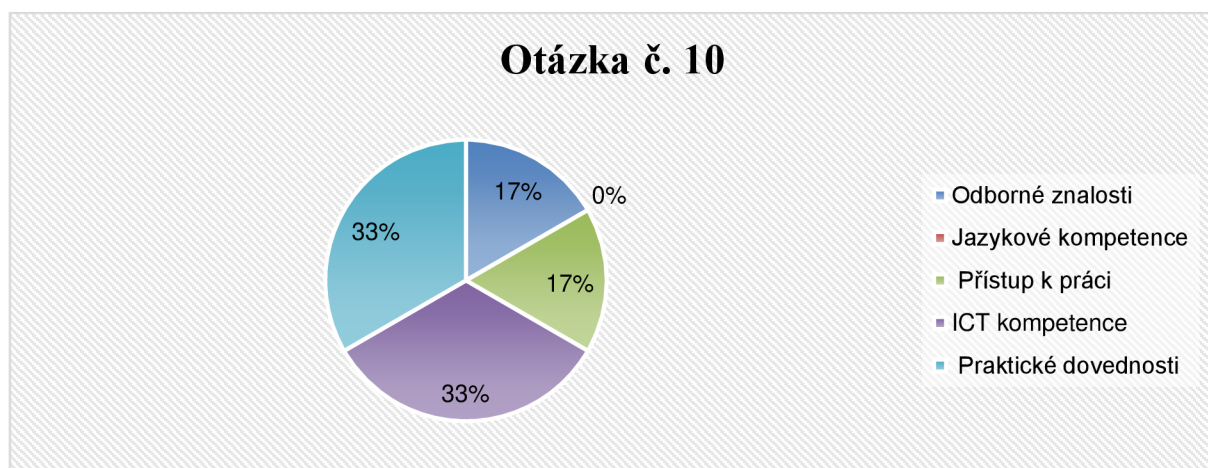
**Graf č. 13: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 9**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

Poslední otázka byla zaměřena na to, v čem manažeři shledávají prostor pro zlepšení u jejich zaměstnanců. Manažeři měli na výběr možnosti, jako jsou odborné znalosti, jazykové kompetence, přístup k práci, ICT kompetence a praktické dovednosti. Zásadní mezery u zaměstnanců, které by se daly zlepšit, respondenti shledávají ICT kompetence a praktické dovednosti (konkrétně 33 %). Dále je prostor pro zlepšení i u odborných znalostí a přístupu k práci.

**Graf č. 14: Vyhodnocení odpovědí otázky č. 10**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2022

### 3 Diskuze

Touto prací bylo zjištěno, že zásadním problémem firmy Techwood je, že nedosáhla na označení normy z řady ISO, a to i přes skutečnost, že je tato norma důležitým faktorem pro úspěšné působení na trhu. Firma na rozdíl od podniku Oresi nevnímá normu jako prioritu, neboť není požadována jak od zákazníků, tak ani od dodavatelů. Práce identifikovala jako zásadní problém firmy Techwood, že nemá stanovenou politiku kvality, a tudíž nemůže efektivně řídit kvalitu vyprodukovaných výrobků a poskytovaných služeb. Firmě také chybí vnitřní předpis, který by se blíže zabýval organizační strukturou a efektivní komunikací mezi firmou a odběrateli, která by vedla k lepší informovanosti firmy o kvalitě jejich výrobků a poskytovaných služeb. Z hlediska postoje zkoumaných firem k systému řízení kvality má firma Oresi lépe zřízené webové stránky. Internetová prezentace firmy Techwood je vnímána jako nedostatečná a značně nepřehledná. Veškerá výše uvedená zjištění jsou klíčová pro účinné nastavení systému řízení kvality vybrané firmy. Na základě identifikace problémů mohou být předložena doporučení, která by měla vést k zefektivnění řízení kvality ve zkoumaných podnicích.

Na základě dotazníkového šetření práce odhalila úskalí v oblasti spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami. Jednalo se zejména o pracovní dobu, odměňování, benefity a jasně stanovené pracovní úkony nebo o zpětnou vazbu od zákazníků, kterou zaměstnanci často nedostávají. Pozitivně je naopak vnímáno prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, přístup zaměstnanců k zapojení do inovací v jejich oddělení, komunikaci mezi zaměstnanci a vedením firmy nebo přístup zaměstnanců ke vzdělávacím programům. Z dotazníkového šetření pro manažery vyplynulo, že kvalita je hlavním faktorem růstu firmy, což potvrzuje i zřízená oddělení výzkumu a vývoje nebo skutečnost, že pobočky zaváděly v posledním roce nový produkt, službu či mechanismus, který by prodej podpořil. Z dotazníku je zřejmé, že v posledních letech rostl i počet zaměstnanců. U zaměstnanců se manažeři shodují na nedostatky v ICT kompetencích a v praktických dovednostech. Práce odhalila i negativní faktor pro růst firmy, a to nadměrná ekonomická rizika, která vedou ke zvýšení nákladů. I zde byl identifikován problém, a to v relativně vysokém počtu reklamací a neshod na jednotlivých pobočkách.

Přínosem diplomové práce je, že prověření řízení kvality ve vybraných podnicích je velmi komplexní, neboť práce využila jak veřejně dostupné informace, tak i interview se zástupci firem a dotazníkové šetření. Dotazníky byly zaměřeny mimo manažery i na samotné zaměstnance, kteří jsou odpovědní za kvalitu výrobků. Úskalí práce je patrné u dotazníkových šetření, a to v náhodného výběru respondentů. U dotazníku pro spokojenost zaměstnanců se

zapojilo 50 zaměstnanců vybraných podniků a u dotazníku pro manažery 6 osob vybraných podniků. Menší výběrový vzorek může tedy zkreslovat výsledky dotazníkového šetření. Odpovědi mohou být také zkreslené z toho důvodu, že respondenti nemusejí vždy odpovídat pravdivě. Naopak přínosem práce je unikátní zaměření na dva konkrétní podniky kuchyně Oresi a Techwood. Žádné jiné kvalifikační práce se těmito podniky nezabývaly.

## 4 Závěr

Management firem se stále více v posledních dekáдах zaměřuje na kvalitu vyprodukovaných výrobků. Rostoucí zájem podniků o jakost je naprosto pochopitelný, neboť právě kvalita společně s cenou je pro zákazníka určující při koupi výrobku. Tato práce se zaměřila na kvalitu průmyslových výrobků, konkrétně kuchyně a jejich kontrolu. Cílem práce bylo prověřit systém kontroly kvality ve vybraném dřevařském podniku Oresi, zjištěné výsledky zhodnotit a navrhnout změny, které by vedly k důslednější kontrole kvality. Pro naplnění cíle byla práce rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část stručně uvedla do problematiky kvality a kontroly kvality. Byl zde podrobně vysvětlen management kvality, jak se kvalita plánuje a byly představeny i jednotlivé druhy plánování, tedy Demingův cyklus, plánování kvality podle QFD, technika TQM a Six Sigma. Dále byly uvedeny normy ISO řady 9000, které tvoří jednotná pravidla a rámce pro zajištění jakosti odlišných druhů a velikostí organizací. Nebylo zde ani opomenuto vysvětlení auditu, jakožto jeden z nejvíce používaných praktik při přezkoumávání systému managementu kvality a jeho členění na audit interní a externí. Dále nesmělo chybět seznámení s Českou společností pro jakost, která hraje v prostředí ČR významnou roli v oblasti řízení kvality. Firma Techwood je podnikem dřevozpracujícím, a tudíž bylo nezbytné zmínit i další možnou certifikace, která by mohla významnou měrou přispět ke konkurenceschopnosti firmy v budoucnu, a to certifikací spotřebitelského řetězce lesních produktů C-o-C podle norem PEFC.

Praktická část se již zabývala stavem metody kontroly podniku a to na konkrétním podniku Oresi. Byly zde uvedeny způsoby a postupy kontroly kvality ve firmě. Pro analýzu stávajícího systému kontroly kvality ve vybraném podniku byly použity dvě metody, a to přímé a nepřímé. Mezi nepřímé se řadily dostupné informace na internetu. Mezi přímé metody patřilo interview a dotazníkové šetření. Zásadním zjištěním bylo, že firma Techwood nemá označení normy z řady ISO, což tato práce vnímá negativně, neboť je to naprosto klíčový prvek pro setrvání v konkurenčním prostředí. Mezi doporučení pro firmu Techwood práce spatřuje, že by v podniku mohla být externí firmou jmenována osoba zodpovídající za kalibraci pil, dále by mohla být proškolená osoba na pozici covid manažera, která by zodpovídala za dodržování hygienických podmínek na pracovišti jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. V oblasti internetové reprezentace by měla firma Techwood vylepšit své internetové stránky, které jsou značně nepřehledné. Dále by měla stanovit opatření vedoucí k permanentnímu zlepšování procesů ve firmě, tzn., že by měla jasně identifikovat veškeré procesy nezbytné pro systém řízení kvality, určit klíčová kritéria pro hodnocení efektivity procesů a

implementovat metody pro jejich měření. Práce zjistila, že firma Techwood nemá stanovou politiku kvality, proto práce doporučuje, aby ji podnik vytvořil a pověřil jednoho ze svých členů funkcí představitele managementu kvality. Mezi cíle politiky kvality firmy by mělo patřit obdržení certifikátu systému řízení kvality, úsilí o maximální spokojenost odběratele, zlepšení pracovních podmínek a inovace infrastruktury firmy. Dále by měla firma zpracovat dokument systému řízení kvality obsahující cíle, politiku a příručku kvality. Práce také doporučuje vypracovat vnitřní předpis definující organizační strukturu firmy, který v současné době firma Techwood naprosto postrádá. V souvislosti s implementací politiky kvality by firma měla rozšířit množství vzdělávacích programů v oblasti řízení kvality a hodnotit tyto znalosti minimálně jednou ročně. S ohledem na výše uvedené, je nutné přehodnotit aktuální zdroje a vytvořit nový rozpočet zahrnující náklady spojené se zavedením řízení kvality a investic. Firma Techwood by také měla pro navýšení kvality výrobků a služeb vytvořit dotazník spokojenosti pro odběratele a případné reklamace pravidelně vyhodnocovat. Podnik by měl také stanovit zaměstnance odpovědného za přezkoumávání požadavků od odběratele a následné rozhodování o přijetí těchto požadavků nebo jejich změně. Práce dále doporučuje rozšířit stávající používaná kritéria hodnocení dodavatelů firmou o dvě další kritéria, a to o doklad o odborné způsobilosti dodavatelské firmy a certifikát jakosti dodavatele. Ve firmě Techwood neprobíhá vnitřní audit, což práce vnímá negativně. Podniku se tedy doporučuje, aby jmenoval tým, který bude provádět audit, identifikovat kvalifikační kritéria pro jednotlivé členy týmu a opakovat audit alespoň jednou ročně.

Na závěr byly zpracovány dotazníky, které zkoumaly spokojenost zaměstnanců zkoumaných podniků s jejich pracovními podmínkami a politiku kvality jednotlivých manažerů. V případě dotazníků určeného pro zaměstnance bylo zjištěno, že zaměstnanci vybraných podniků jsou sice relativně spokojeni se svým pracovním zařazením, ale naopak jsou velmi nespokojeni s pracovní dobou. I přesto by většina zaměstnanců nadále setrvala ve své současné práci. Na základě těchto zjištění je logické, že většina zaměstnanců nedoporučovala svým známým pracovat v jejich podniku. Informovanost ze strany firmy byla zaměstnanci vnímána relativně pozitivně, a to jak v oblasti poslání, vize společnosti, tak v oblasti výkonu pracovní pozice. Pozitivně je vnímáno prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují i přístup zaměstnanců k zapojení do inovací v jejich oddělení. Za funkční lze považovat i komunikaci mezi zaměstnanci a vedením firmy. Z dotazníku vyplynulo, že nadřízení naslouchají svým zaměstnancům a jejich připomínky i posléze řeší. Kladně je hodnocen i přístup zaměstnanců ke vzdělávacím programům. Obrovské mezery ve firmě však byly odhaleny v oblasti platového ohodnocení

zaměstnanců. Téměř všichni z dotázaných uvedli, že jsou značně nespokojeni se zaměstnanec-kými benefity a obecně se systémem odměňování ve firmě. Většina dotazovaných zaměstnanců nemá ani jasně stanovené pracovní úkoly a také většinou nemohou odmítnout práci, která je nad rámec jejich pracovní smlouvy. Dalším úskalím je i zpětná vazba od zákazníků, kterou zaměstnanci často nedostávají a také nedostatek času na kvalitní pracovní výkon.

Z dotazníku pro manažery vyplynulo, že kvalita je při tvorbě produktů klíčová a je považována za faktor růstu firmy, a to pro všechny dotazované manažery. Naopak omezujícím faktorem pro aktivity manažerů jsou dle dotazníku nadměrná ekonomická rizika (v současné době inflace a restriktivní opatření vlády proti pandemii) vedoucí ke zvýšení nákladů. Všichni respondenti také uvedli, že v posledním roce zavedli novou službu, produkt nebo mechanismy podporující prodej. Dle dotazníku mají manažeři na svých pobočkách počet reklamací či neshod pod 5 %. Toto uspokojivé procento lze ještě do budoucna snížit zefektivněním komunikace mezi odběrateli a podnikem. Kladně lze hodnotit, že na každé pobočce mají manažeři zájem ke zlepšování procesů a inovací. I počet zaměstnanců, který je dle manažerů spíše rostoucí, tato práce považuje za pozitivní aspekt. Potvrzuje to zájem o práci ve firmě a také rozšiřování výrobních a prodejních kapacit firmy. V čem pozoruje vedení mezery u svých zaměstnanců, jsou to převážně ICT kompetence a praktické dovednosti, které by firma mohla zlepšit vyšším finančním ohodnocením zaměstnanců. U důležitého prvku podpory podnikání se manažeři jednotlivých poboček zcela neshodli. Zatímco někteří vnímali zvýhodnění úvěrů, tak jiní zase zavedení nových technologií nebo snížení energetické náročnosti.

V případě zohlednění navrhovaných opatření a doporučení, které vycházejí z této práce by společnost Techwood pomohla k odstranění nedostatků spojených s řízením kvality a pomohla by tak k trvalému zlepšení řízení kvality ve firmě.

## Seznam literatury a použitých zdrojů

### Tištěné monografie

BECKOVÁ, Monika. Revize ČSN EN ISO 9001:2016: *Zkušenosti s aplikací normy v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, 2018. 118 s. ISBN 978-80-87963-66-1.

BECKOVÁ, Monika. *Revize ISO 9001:2015: Jak aktualizovat stávající systém managementu kvality?* Praha: Verlag Dashöfer, 2016. 92 s. ISBN 978-80-87963-22-7.

BEDNÁŘOVÁ, DAGMAR. *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. 99 s. ISBN 978-807-3944-049-1.

BELL, Desmond., MCBRIDE, Philip., WILSON, George. *Managing quality*. New York – Routledge, 2012. 256 p. ISBN 0-7506-1823-X.

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. 193 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

CROSTA, Fabrizio. *Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati: Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati, 2015*. 1. vyd. 145 s. ISBN 9788891724861.

DOLEŽALOVÁ, Hana. *Základy jakosti*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. 167 s. ISBN 978-80-7394-339-4.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

FILIP, Ludvík; ŠEBESTÍK, Jiří. *(NE)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. 1. vyd. Praha: Mgr. Tomáš Zahradníček – TZ-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-7539-049-3.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.



HARRISON, D. K. & PETTY, D. J. *Systems for planning and control in manufacturing: systems and management for competitive manufacture*. Boston: Newnes, 2002. 297 s. ISBN 9780080481302.

HNÁTEK, Jan; HRUDKA, Otakar, HYKŠ, Ondřej, JEDLIČKA, Miroslav, STANĚK, Miroslav, STIBŮRKOVÁ, Elena, ŠEBESTOVÁ, Marie, TRČKA, Milan. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. 138 s. ISBN 978-80-02-02642-6.i

IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: A Commonsense approach to a continuous improvement strategy*. E-Mc Graw Hill, 2012, 426 s. ISBN 978-0071790352.

KOŽÍŠEK, Jan; STIEBEROVÁ, Barbora. *Management kvality I*. 4. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2015. 227 s. ISBN 978-80-01-05673-8.

MATEIDES, Alexander. *Manažerstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-805-7656-4.

NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David, HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 8072611867.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 304 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-7226-543-1.

RUSSELL, Roberta S. a Bernard W. TAYLOR. *Operations management: quality and competitiveness in a global environment*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2006, xxii, 808 s. ISBN 978-047-1692-096.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠKAPA, Stanislav. *Jakost výrobních procesů*. Akademické nakladatelství CERM, 2008. 219 s. ISBN 978-80-7204-571-6.

TOMEK, Gustav. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-71798-87-8.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. 201 s. ISBN 9788024717821.

VEBER, Jaromír, HŮLOVÁ, Marie, PLÁŠKOVÁ, Alena. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní v Praze, 2012. 136 s. ISBN 978-80-905109-3-7.

## Články v elektronických periodikách

Česká společnost pro jakost. ETICKÝ KODEX České společnosti pro jakost. ČSJ [online]. 2014-12-02 [cit. 2021-16-03]. Dostupné z WWW: <http://www.csq.cz/index.php?id=604&q=kodex>

GUERRERO, Jose. LEAVENGOOD, Scott. GUTIÉREZ-PULIDO, Humberto, NENTESTALAVERA, Francisco, SILVA, Jose. *Apply Lean Six Sigma in the Wood Furniture Industry: A Case Study in a Small Company*, Quality Management Journal, 24: 3, 6-19, 2017. Dostupné z WWW: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10686967.2017.11918515>

LESY ČESKÉ REPUBLIKY. *Certifikace spotřebitelského řetězce (C-o-C)*. [online]. [cit. 2021-28-12]. Dostupné z WWW: <https://lesy.cz/o-nas/certifikace-spotrebitelskeho-retezce-c-o-c/>

MANAGEMENTMANIA. *Demingův cyklus*. [online]. [cit. 2021-28-12]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

MANAGEMENTMANIA. *Quality function deployment*. [online]. [cit. 2021-28-12]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/quality-function-deployment>

PEFC. *Certifikace C-o-C*. Program pro uznání systémů certifikace lesa. [online]. [cit. 2021-28-12]. Dostupné z WWW: <https://www.pefc.cz/firmy/>

PSOMAS, L. Evangelos, JACA, Carmen. The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33(3), str. 380-398. 2016. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0090>.

SAMOS, Gilberto, REBELO, Manuel, LOPES, Nuno, RUI, Alves, RUI, Silva. *Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification*. *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 27, 2016. Dostupné z WWW: <https://www.tandfonline.com/doi/tedby/10.1080/14783363.2015.1065176?scroll=top&needAccess=true>

SLANINA, Stanislav. Jak získat certifikát spotřebitelského řetězce les. produktů. *Silvarium* [online]. 2013-16-03 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.silvarium.cz/lesnictvi/jak-ziskat-certifikat-spotrebitelskeho-retezce-les-produktu>

VANDENBRANDE, W. Willy. *Quality for a sustainable future*, Total Quality Management & Business Excellence, 32:5-6, 467-475, 2019. Dostupné z WWW: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F14783363.2019.1588724>

## Webové portály

British assessment bureau [online]. 2011 *ISO 9001 proven to help win new business*. [cit. 2. 3. 2021] Dostupné z WWW: <https://web.archive.org/web/20130728164740/http://www.british-assessment.co.uk/news/iso-9001-proven-to-help-win-new-business>

České technické normy ČSN [online]. 2008. Třídy norem ČSN [cit. 4. 1. 2021] Dostupné z WWW: <https://www.technickenormy.cz/tridy-norem-csn/>

Česká společnost pro jakost. ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015 [online]. Praha: Česká společnost pro jakost, 2021 [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z WWW: <http://www.csq.cz/iso-90012015-a-iso-140012015>

Česká společnost pro jakost. Jak funguje technická normalizace? [online]. Praha: Česká společnost pro jakost, 2021 [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z WWW: <http://www.csq.cz/jak-funguje-technicka-normalizace/>

Institut průmyslového managementu [online]. 2021 [cit. 1. 2. 2021]. Zavedení procesní organizace. Dostupné z WWW: <http://www.ipm-plzen.cz/cz/optimalizace-podnikovych-procesu.htm>

Komora auditorů české republiky [online]. Poslání a smysl auditu. In: Komora auditorů České republiky. 2013. [cit. 2. 2. 2021] Dostupné z WWW: <https://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-auditu>

Kuchyně oresi [online]. 2021 [cit. 9. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.kuchyne-oresi.cz/>

Kvalita jednoduše [online]. Efektivní kontrola výrobků a výrobních procesů. 2017 [cit. 10. 1. 2022]. Dostupné z: [Efektivní kontrola výrobků a výrobních procesů – Kvalita jednoduše \(kvalita-jednoduse.cz\)](http://www.efektivni-kontrola-vyrobku-a-vyrobnich-procesu-kvalita-jednoduse.cz)

Meta [online]. Diagram kontrol kvality ve výrobě. 2021 [cit. 10. 1. 2022]. Dostupné z: [Systém řízení kvality | META Regalbau \(meta-online.com\)](http://www.meta-online.com)

Rejstříkový soud [online]. 2021 Výpis z obchodního rejstříku. [cit. 1. 2. 2021] Dostupné z WWW: <https://rejstrik.penize.cz/27240479-oresi-s-r-o>

Tayllorcox [online]. 2021 Implementace. [cit. 9. 3. 2021] Dostupné z WWW: <https://www.tx.cz/sluzby>

Techwood [online]. 2019 [cit.12. 2. 2021]. Dostupné z WWW: <https://www.techwood.cz/index.html>

## **Technické normy**

ČSN EN ISO 9000:2016 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Český normalizační institut, Praha, 2016. 88 s.

ČSN EN ISO 9001: 2009 *Systémy managementu kvality – Požadavky*, Praha: Český normalizační institut 2010. 56 s.

ČSN EN ISO 9001: 2016 *Systémy managementu kvality – Požadavky*, Praha: Český normalizační institut 2016. 48 s.

ISO 16355-1: 2015 *Aplikace statistických a souvisejících metod na nové technologie a procesy vývoje produktů – Obecné zásady a perspektivy nasazení kvalitních funkcí (QFD)*: ISO 2015. 73 s.

## Legislativní dokumenty

Česko. Federální shromáždění. Zákon č. 634/1992 Sb. ze dne 31.12.1992 o ochraně spotřebitele. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Techwood hodnocení kvality montáže.....	80
Příloha č. 2 Techwood hodnocení montážních týmů.....	81
Příloha č. 3 Techwood formulář povinné kontroly.....	82
Příloha č. 4 Oresi ISO 9001 certifikát společnosti.....	83
Příloha č. 5 Reklamační formulář partnerské firmy Techwood design.....	84
Příloha č. 6 Interview se Robertem Dobešem 25.2.2021, které se konalo v areálu společnosti Oresi.....	85
Příloha č. 7 Kontrolní seznam (check – list).....	87
Příloha č. 8 Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	91
Příloha č. 9 Dotazník pro politiku kvality .....	94
Příloha č. 10 Shrnutí dat z dotazníku zaměstnanci .....	96

# 5 Přílohy

Příloha č. 7 Techwood hodnocení kvality montáže

**TABULKA TELEFON. HODNOCENÍ KVALITY MONTÁŽNÍHO STANDARTU**

1 překvapující k mé spokojenosti  
3 dobrý  
5 nevyhovující

datum	zákazník	telefon	montér	jak hodnotíte náš dispečink zakázek	jak hodnotíte rychlost provedené montáže?	jak hodnotíte osobní přístup a vystupování montéra	přijel montér na zakázku		byl proveden úklid		bylo provedeno a přesně vúčtování montáže před započetím díla?		vyhodnocené
							včas?	po provedení montáže	ano	ne	ano	ne	
1	23.7.				1	1	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
2	25.7.				1*	1*	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
3	14.8.				1	1	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
5	29.7.				1	1	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
6	12.8.				1	1	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
7	11.8.				1	1	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
8	13.8.				1	1*	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
9	10.8.				1*	1	ano	ne	ano	ne	ano	ne	
10							ano	ne	ano	ne	ano	ne	

GDPR

průběh telefon  
1 představ  
2 poděkov  
3 zaplat s  
4 seznám  
5 položit o

zlepšovat naše služby  
3,5 a tři otázky ano/ne



Příloha č. 8 Techwood hodnocení montážních týmů

List 1

DIVIZE IKEA PODBABA A-Techwood Design s. r. o.



**Hodnocení montážních týmů**

JMÉNO A ADRESA ZÁKAZNÍKA

DATUM:

JMÉNO KVALITÁŘE:

ČÍSLO PROTOKOLU ATW:

1.	MONTÁŽNÍ TÝM (jméno šéfmontéra)											
2.	Předběžná cenová kalkulace											
3.	Organizace práce											
4.	Spasované skříňky, dvířka, apod.											
5.	Provedení výřezů											
6.	Provedení spojů											
7.	Stav nářadí											
8.	Ústrojová kázeň (montérky, obuv)											
9.	Úklid montážního prostoru											
10.	Spokojenost zákazníka (včasný příjezd na zakázku, úroveň komunikace, chování)											
11.	CELKOVÉ HODNOCENÍ			1	1-	2	2-	3	3-	4	4-	5
12.	DOPORUČENÍ KVALITÁŘE											
13.	LHŮTA NA ODSTRANĚNÍ NEDOSTATKŮ											
14.	POZNÁMKY:											

a-tech wood

Příloha č. 9 Techwood formulář povinné kontroly

**Povinná kontrola montážní party technikem - kontrola 1x týdně.**

<b>datum:</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
<b>technik:</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
<small>adresa zákazníka</small>		<small>kontrolovaná montážní party</small>
<b>1. pracovní oblečení</b>		<b>číslo mont. protokolu:</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>
montéři jsou řádně označení, tj. mají firemní oblečení ATW (montérky, tričko, bunda - označeno ATW), exterky mají schodné oblečení kde min tričko je označeno firmou ATW.		vše OK drobné závady <input style="width: 90%;" type="text"/>
		hrubé závady <input style="width: 90%;" type="text"/>
		<small>prosím komentář</small>
<b>2. úklid pracoviště</b>		vše ok drobné závady <input style="width: 90%;" type="text"/>
		hrubé závady <input style="width: 90%;" type="text"/>
		<small>prosím komentář</small>
<b>3. příjezd na montáž - v požadovaný čas</b>		ano <input style="width: 40%;" type="text"/> ne <input style="width: 40%;" type="text"/>
toleruje se opožděný příjezd max o 15min bez omluvy		
<b>4. názor zákazníka</b>		jde o profi partu normální přístup více je nechci vidět <input style="width: 90%;" type="text"/>
při krátkém rozhovoru se zákazníkem, technik požádá o ohodnocení celkového pocitu z našich montérů		<small>prosím komentář</small>
<b>5. slovní zhodnocení party technikem a návrh opatření či ohodnocení:</b>		
<small>jde zejména o hodnocení kvality prováděné práce</small>		
<b>6. pokyny pro techniky</b>		
na druhou stranu tohoto protokolu budou v kanceláři přilepeny dvě fotky z montáže (a) fotka rozestavěné kuchyně, b) fotka montážní party při práci, na fotce bude nastaven čas a datum). Prosím kontroly provádět jednou za týden tzn. Za měsíc každý technik provede kontrolu na 4 různých montážních party. Kontroly provádějte zásadně v odpoledních novinách.		

Certifikát č.: 2006114316

**tayllorcox.com**  
ensure your certification

# Certifikát

Systém managementu kvality

## Oresi s.r.o.

IČ: 27240479  
Březí 102  
251 01 Březí

byl prověřen a shledán shodným s požadavky normy

## ISO 9001:2015

pro následující rozsah služeb a činností:

**3D návrh, projektování, výroba, montáž, instalace a servis  
kuchyňských linek a setů.  
Poskytování zákaznické podpory.**

Datum první certifikace:	16. 05. 2016
Datum současného certifikačního cyklu:	16. 05. 2019
Platnost certifikátu do:	15. 05. 2022

  
**Ing. Radek Nedvěd**  
Vedoucí certifikačního orgánu  
V Praze dne 11. 06. 2020

Certifikát byl vystaven společností **TAYLLORCOX s.r.o.**  
Na Florenci 1055/35, Staré Město - Praha 1, CZ 110 00, audit@tayllorcox.com, www.tayllorcox.cz  
Pro ověření platnosti tohoto certifikátu volejte: +420 222 553 101  
Member of: TAYLLORCOX UK Ltd., 75 King William St., EC4N, London, United Kingdom, audit@tayllorcox.com

## REKLAMAČNÍ PROTOKOL

A-TECHWOOD DESIGN S.R.O.

BŘEZÍ 102, 251 01 ŘÍČANY

číslo	klient	datum rekl.	č.mont. protokolu	montéři
adresa			☞ telefon na zákazníka	

**Datum návštěvy reklamačního technika : .....**

Pozátruční servis: ano – ne      Záruční servis: ano - ne

závady	oprava na místě	výměna

### Pokyny rekl. Technika pro montéry


### Díly pro opravu

specifikace	cena bez DPH	dodá

### Vyjádření po opravě

datum	zakázka byla předána	bez výhrad	s výhradou
návrh řešení			

**Prosíme o kontrolu textu, na později nahlášené reklamace nebude brán zřetel !**

opravu převzal jméno příjmení	číslo mont. protokolu opravy	opravu předal jméno příjmení

KONTAKTY: Reklamační technik pan Staněk mobil: 736 622 002

Reklamační oddělení a call centrum: 323 602 941, 736 622 000, E-mail: [info@techwood.cz](mailto:info@techwood.cz)

- **Z jakého důvodu společnost Techwood není certifikována žádným certifikátem?**
  - Nám certifikát nepomůže, sami pro sebe si ho zavádět nebudeme a v rámci konkurenčního boje v něm nespátřuji takovou výhodu a zákazník to po nás nevyžaduje.
  
- **A vaši obchodní partneři?**
  - Ty po nás vyžadují jiné věci jako je ochrana životního prostředí a tak dále, ale certifikace ISO není jejich podmínkou.
  
- **Má společnost Techwood interně nadefinovanou kvalitu výroby?**
  - Interně nadefinováno to ne, ale školíme zaměstnance dvakrát ročně a naplní školení je to, že je pro nás kvalita alfou a omegou celého našeho snažení.
  
- **Jaké jsou vaše dlouhodobé cíle kvality?**
  - Na toto téma pořádáme každých čtrnáct dní porady a sami se snažíme najít nové způsoby toho, kde hlídat kvalitu. Na minulé poradě jsme rozebrali výrobní proces do jednotlivých etap, kde je každá etapa pojmenovaná a je definovaná člověkem, který je za ní zodpovědný. A šéf výroby je zodpovědný za fungování etap v systému.
  
- **Během výroby sleduje společnost počet neshod s výrobním plánem?**
  - Samozřejmě sledujeme a to hned dvakrát. První kontroluje šéf týmu, jestli je vše v pořádku, a pak máme výstupní kontrolu.
  - Sledované neshody se během výroby podchytí, a pokud je to možné, tak se opravují.
  
- **Evidujete si interně, při kterých operacích tyto neshody vznikají?**
  - Ano, ale nerad bych tyto informace poskytoval.
  - Mohu obecně zmínit kritická místa, to je na formátovací pile, proto jsme jako společnost investovali do technologie CNC. Další je během vrtání a další během balení.

- **V jaké míře se ve vaší společnosti pohybují reklamace?**
  - Držíme vysoký průměr kvality. Naše reklamace se v dlouhodobém horizontu nedostanou nad 5 % odevzdaných zakázek.
  
- **Jako společnost Techwood jakým způsobem komunikujete reklamace**
  - Máme reklamační formuláře (viz příloha č. 5).
  
- **Mapujete spokojenost zákazníků s montáží?**
  - Momentálně se nacházíme v nouzovém režimu díky současné situaci koronaviru.
  
- **Jakým způsobem dostáváte informace od zákazníků?**
  - V praxi se nám nejlépe osvědčilo přímo kontaktovat zákazníky, a pokud víme, že byl problém, tak vyměníme realizační tým, to je pro nás podmět pro kontrolu montérů. Nebo v případě pochvaly reklamace nebo stížnosti.
  
- **Máte na to zpracovanou dokumentaci?**
  - Ano, máme na to papírový protokoly, který je vyplňován během montáže.
  
- **Jak sbíráte data o realizačním týmu?**
  - V rámci hodnocení kvality montáží chodíme přímo na montáže, to je zajímavý prvek, kdy se to kontroluje přímo u zákazníka, ústrojová kázeň a to si evidujeme prostřednictvím interní evidence (viz. přílohy 1,2,3). Zde je patrný vývoj interního hodnocení montáže.

Kontrolní záznam dle ČSN EN ISO 9001 2016 - Check list		Datum:	ANO	NE	Poznámky
Společnost:					
Prvky systému					
Úvod	Auditní otázky				
1. Předmět normy					
2. Citované dokumenty					
3. Termíny a definice normy					
4. Kontext organizace	Pochopení organizace a jejího kontextu				
4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu	Podnik stanovuje vnější a vnitřní problémy, které zasahují do schopností podniku realizovat cíle jejího systému managementu kvality	Definuje firma své vnitřní a vnější prostředí ve smyslu managementu kvality? Definujete klíč k výběru zainteresovaných stran?			
4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran		Stanovili se požadavky, které mají zainteresované strany? Zohledňuje společnost produkt? Jsou ve společnosti aplýkovány mezinárodní normy? Jsou části normy nevhodné a proto nezačleněny do politiky jakosti?			
5. Vedení (leadership)					
5.1 Vedení (leadership) a závazek	Vůdčí schopnosti a odhodlání dostát závazku k systému managementu kvality	Podporujete zaměstnance aby přispívali k řízení kvality ? Ukazuje vedení společnosti svůj závazek a efektivitu? Je politika kvality komunikována k zaměstnancům ? Je určena priorita ve vstahu s požadavky?			
5.2 Politika		Jakým způsobem management zavádí kontroluje a udržuje politiku kvality Máte k dispozici zadanou politiku kvality? Jakým způsobem je komunikována se zaměstnanci? Je k dispozici zainteresovaným stranám?			
5.3 Role odpovědnosti a pracovníci v rámci organizace	Požadavek je kladen aby zaměstnanci disponovali pravomocemi, které jsou nezbytné pro plnění jejich cílů	Vyhodnocuje společnost jak byly pravomoci v organizaci rozděleny? Jsou role chápány samotnými zaměstnanci? Je podporováno zaměření na zákazníka?			
6. Plánování					
6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí		Jakým způsobem jsou vybírány zainteresovaná strany? Jak se v rámci firmy přistupuje k řízení rizika a příležitostí? Jakým způsobem vyhodnocujete splnění úkolů?			
6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení	Definování úkolů pro příslušná oddělení ve firmě	Jsou cíle kvality zohledněny na vše úrovních firmy? Jsou cíle SMART? Jsou cíle ve firmě v souladu s politikou kvality? Jsou v souladu s politikou zlepšování? Zvyšují spokojenost zákazníků?			

		Zvyšují spokojenost zákazníků? Jsou často jsou aktualizovány? Jakou formou jsou cíle vyhodnocovány? Jak firma určuje nakládání se zdroji?			
6.3 Plánování změn	V případě změny managementu kvality musí být změna provedena systematicky	Je efektivně přerozdělována pravomoc ve společnosti Jsou změny plánované systematicky?			
7. Podpora					
7.1 Zdroje	Společnost musí zohlednit přidělování zdrojů, které jsou nutné k vytvoření a udržování systému managementu kvality v organizaci Organizace musí zajistit, v rámci běžného plnění požadavků zákazníka dostatečné zdroje lidské zdroje pro provoz systému managementu kvality	Jsou určeny zdroje pro údržbu a neustálé zlepšování  Jsou zohledněny potřeby externích poskytovatelů Určujete potřebné znalosti pro fungování procesů produktů a služeb?			
	V případě použití měření je nutné prokázat shody výrobků a služeb stanovenými požadavky k zajištění spolehlivosti výsledků	Jsou zdroje pro určení relevantních výsledků monitorování a měření? Jak jsou měřicí přístroje kalibrovány v rámci časových intervalů mezinárodních standardů? Je kalibrace chráněna před úpravami? Jak vyhodnocujete, že je nastavení zařízení vadné?			
7.2 Kompetence		Vnímáte odbornou způsobilost zaměstnanců pro vykonávání profesí jak dostatečně? Jaké máte nástroje ke navýšování profesní způsobilosti?			
7.3 Povědomí	Znalost zaměstnanců politiky jakosti, cíle kvality.	Znají zaměstnanci politiku kvality či dílčí cíle k jejímu plnění? Jaké jsou důsledky nespnění cílů managementu kvality?			
7.4 Komunikace	Společnost určuje vnitřní i vnější komunikaci pro systémy	Určujete vnitřní a vnější komunikaci systému kontroly kvality? Kdy co a jak komunikujete?			
7.5 Dokumentované informace		Má interní i externí komunikace patřičné náležitosti? Chráníte své dokumenty? Pracujete s externími informacemi, které jste začlenili do vaší firmy? Zohledňujete skladování, čitelnost, změny?			
8. Provoz					
8.1 Plánování a řízení provozu	Společnost plní své závazky jak si stanovila v rámci managementu jakosti	Jsou projekty plánovány implementovány a řízeny? Vyhodnocují požadavky na podporu služeb? Jak se volí kritéria na podporu nových produktů a služeb? Hodnotíte zda je výstup z procesu plánování vhodný pro vaši firmu? Hodnotíte důsledky nazamýšlených změn? Kontrolujete a vyhodnocujete atorsované projekty?			



8.2 Požadavky na produkty a služby		Jsou procesy pro komunikaci se zákazníky dostatečné? Jaké kladete požadavky na produkty a služby směřující k zákazníkovi? Dokládáte že budete schopni realizovat vaše závazky vůči zákazníkovi? Hodnotíte naroky zákazníka na postprodejní servis? Řešíte požadavky na smlouvy které se liší od dříve zhotovených?			
8.3 Návrh a vývoj produktu a služeb	V případě zavedení nového postupu či výrobku nejsou stanoveny patričné požadavky. Společnost zavede a vytvoří návrh či vývoj a proces?	Jak zavádíte do vaší společnosti proces návrhu a vývoje? Pro produkty které nejsou definovány předem Jaký byly poslední takové projekty? Jaká byla jejich složitost? Jaké jsou možné důsledky selhání? Jak probíhá vyhodnocení výstupu?			
8.4 Řízení externě poskytovaných produktů a služeb	Pro společnost je důležité aby externě řešené porjcky plně odpovídali jejím požadavkům	Zajišťujete u externě řešených projektů jejich splnění? Jak stanovujete a uplatňujete své požadavky?			
8.5 Výroba a poskytování služeb	Firma zajišťuje shodu produktů a služeb a identifikaci všech výchozích procesů	Jaké prostředky využíváte k identifikaci všech výchozích procesů ? Kde a jak identifikujete výstupní proces?  Chráníte majetek který je součástí výroby a přitom majetkem zákazníka? Jak zajišťujete zachování procesních výstupů během výroby? Aby bylo dosaženo schody?			
8.6 Uvolňování produktu a služeb		<b>Byly splněny požadavky na produkty a služby jaké informace o tom uchováváte?</b>			
8.7 Řízení neshodných výstupů	Společnost identifikuje neshody s výrobkem nebo službou a zabrání dodání k zákazníkovi	Jakým způsobem idifikujete výstu z procesu, které neodpovídají požadavkům? Jaká nápravná opatření jsou přijata na nápravu neshod ? Jak nakládáte s nevyhovujícími procesními výstupy ? Jak po neshodě kontrolujete opravu?			

9. Hodnocení výkonosti					
9.1 Monitorování měření, analýza vyhodnocování		Co je třeba vyhodnocovat a měřit? Jaké používáte metody pro získání výsledků? Kdy provádíte jaká měření? Jak hodnotíte kvalitní výkon a efektivitu? Jak sledujete plnění požadavků v očích zákazníka?			
9.2 Interní audit	Interní audit slouží jako zhodnocení systému řízení kvality	Probíhají interní audit v pravidelných intervalech? Odpovídá stav kritériím požadovaných organizací? Jak vypadá program auditu? Jsou auditoři nezaujatí?			
9.3 Přezkoumání systému managementu	Management musí pravidelně kontrolovat systém kontroly	Jak a jak často je systém kvality kontrolován vrcholovým vedením? Jaké informace jsou kontrolovány? Kontrolují se také příležitosti pro neustálé zlepšování a potřeby zdrojů?			
10. Zlepšování					
10.1 Obecně	Firma si stanoví priority pro svůj další růst.	Jakým způsobem vyhodnocujete prvky pro zlepšení? Jaké byly poslední kroky ke zvýšení zákaznické spokojenosti?			
10.2 Neshoda a nesprávné opatření		Jakým způsobem vylepšujete systém kontroly neschod? Jakým způsobem systém reaguje na neschody?			
10.3 Neustálé zlepšování		Jaká je povaha neschod a následně přijatá opatření? Jaké používáte nástroje k zjištění příčin neschod?			

## Dotazník spokojenosti zaměstnanců

(prosím zvýrazněte vámi preferovanou odpověď)

---

- 1) Jak jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4
  
- 2) Jste spokojen/a s pracovní dobou?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4
  
- 3) Doporučil/a byste známému pracovat v této společnosti?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4
  
- 4) Chtěl/a byste v této firmě pracovat za tři roky?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4
  
- 5) Jste informovaný o vizi a poslání společnosti?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4
  
- 6) Zajímáte se o obor, ve kterém pracujete?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4
  
- 7) Máte k dispozici všechny potřebné informace k výkonu Vaší pozice?  
určitě ano     1  
spíše ano     2  
spíše ne     3  
určitě ne     4

8) Máte možnost se zapojit do inovací možných pro Vaše oddělení?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

9) Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

10) Funguje podle Vás informovanost na pracovišti?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

11) Máte možnost vyjádřit vlastní názor nadřízenému?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

12) Řeší následně Vaše připomínky nadřízený?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

13) Reaguje nadřízený na vaše připomínky?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

14) Motivuje Vás nadřízený k lepším výkonům?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

15) Jste spokojen/a s benefity, které společnost nabízí?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

16) Jste spokojen/a se systémem odměňování ve vaší firmě

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

17) Jsou pro Vás dostupné možnosti vzdělávání?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

18) Můžete odmítnout práci, která není předmětem pracovní smlouvy?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

19) Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

20) Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

21) Vznikají u vás na pracovišti podmínky pro zlepšování?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

22) Je zajištěna zpětná vazba od zákazníka?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

23) Máte dostatek času na kvalitní výkon práce?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

24) Máte jasně stanovené pracovní úkoly?

- určitě ano 1
- spíše ano 2
- spíše ne 3
- určitě ne 4

# Manažerský dotazník

(prosím zvýrazněte vámi preferovanou odpověď)

1) Prosím vyberte preferovanou možnost při tvorbě produktu?

Nízká cena  
Vysoká kvalita  
Jedinečný produkt

2) Zavedli jste v minulém roce nějakou novou službu či produkt?

Ano / Ne

3) Zavedli jste v minulém roce nové mechanismy podporující prodej?

Ano / Ne

4) V posledních letech má počet vašich zaměstnanců ve vaší firmě

Sestupnou tendenci  
Stabilní tendenci  
Rostoucí tendenci

5) V čem spatřujete potenciál k růstu vaší firmy?

Zvýšení výrobních kapacit  
Zkvalitnění nového organizačního systému  
Vytvoření nových produktů  
Zvýšení kvality  
Úspory energií  
Získání nového trhu

6) Máte v podniku oddělení výzkumu a vývoje?

Ano / Ne

7) Co je pro vaši firmu omezující faktor vašich aktivit?

Příliš vysoké náklady  
Nadměrná ekonomická rizika  
Nedostatek finančních zdrojů  
Malý zájem zákazníků o nové produkty  
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků  
Nedostatek informací o trzích  
Nedostatečně pružné regulace a normy  
Nepružnost podnikové organizační struktury  
Nedostatek informací o technologii

8) Jaký prvek podpory podnikání hodnotíte jako důležitý?

Zvýhodněné úvěry a záruky za úvěry  
Podpora vzdělávání ve firmách (vzdělávací střediska, nákup vzdělávacích služeb apod.) mimo rekvalifikace!  
Podpora zavádění nových forem organizace práce  
Podpora nákupu know-how  
Podpora pořízení a zavedení nových technologií  
Podpora snižování energetické náročnosti produkce  
Podpora tvorby klastrů  
Podpora rozvoje inovací ve firmách  
Podpora rekvalifikace zaměstnanců

9) Kolik vzniká neshod či reklamací na vaší pobočce

Méně než 5%  
Méně než 10%  
Méně než 15%  
Méně než 20%  
Více než 20%

10) V čem shledáváte prostor pro zlepšení u vašich zaměstnanců?

Odborné znalosti  
Jazykové kompetence  
Přístup k práci  
ICT kompetence  
Praktické dovednosti

Příloha č. 10 Shrnutí dat z dotazníku zaměstnanci

	1	2	3	4
1) Jak jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?	6	70	20	4
2) Jste spokojen/a s pracovní dobou?	24	4	57	15
3) Doporučil/a byste známému pracovat v této společnosti?	2	4	88	6
4) Chtěl/a byste v této firmě pracovat za tři roky?	34	62	4	0
5) Jste informovaný o vizi a poslání společnosti?	24	55	21	0
6) Zajímáte se o obor, ve kterém pracujete?	96	4	0	0
7) Máte k dispozici všechny potřebné informace k výkonu Vaší pozice?	29	69	2	0
8) Máte možnost se zapojit do inovací možných pro Vaše oddělení?	49	39	12	0
9) Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská?	73	27	0	0
10) Funguje podle Vás informovanost na pracovišti?	8	48	44	0
11) Máte možnost vyjádřit vlastní názor nadřízenému?	91	9	0	0
12) Řeší následně Vaše připomínky nadřízený?	2	68	28	2
13) Reaguje nadřízený na vaše připomínky?	4	71	21	4
14) Motivuje Vás nadřízený k lepším výkonům?	2	77	21	0
15) Jste spokojen/a s benefity, které společnost nabízí?	2	8	22	68
16) Jste spokojen/a se systémem odměňování ve vaší firmě	2	6	20	72
17) Jsou pro Vás dostupné možnosti vzdělávání?	96	4	0	0
18) Můžete odmítnout práci, která není předmětem pracovní smlouvy?	0	18	82	0
19) Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?	0	4	12	84
20) Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího?	18	35	43	4
21) Vznikají u vás na pracovišti podmínky pro zlepšování?	45	35	20	0
22) Je zajištěna zpětná vazba od zákazníka?	4	44	52	0
23) Máte dostatek času na kvalitní výkon práce?	0	20	58	22
24) Máte jasně stanovené pracovní úkoly?	12	34	54	0