



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Řízení kvality ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Gabriela Píšková  
Vedoucí práce: Ing. Hana Doležalová, Ph.D.

České Budějovice 2018

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela PÍŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **E15524**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Řízení kvality ve vybrané organizaci**  
Zadávatel katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

*Zásady pro vypracování:*

**Cíl práce:**

Cílem práce je zanalyzování současného stavu nastavení managementu kvality u vybrané společnosti s ohledem na požadavky IATF 16949:2016 a navržení opatření pro dosažení plné shody s normou.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury a firemní dokumentace
2. Zpracování literární rešerše
3. Analýza vybraných oblastí kvality
4. Syntéza získaných poznatků a návrhy opatření
5. Formulace závěrů

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80**

Forma zpracování diplomové práce: **tiskněná**

Seznam odborné literatury:

AIAG (2016). IATF 16949:2016. Dostupné z:

<http://www.aiag.org/quality/iatf16949>

IATF 16949:2016. Základní výklad specifikace.

Nenadál J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press.

Nenadál J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.* Praha: Management Press.

Interní firemní materiály.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Doležalová, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **20. listopadu 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Křížek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
I.S.  
370 02 České Budějovice

Ing. Viktor Vojtíš, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. listopadu 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2018

.....

Bc. Gabriela Píšková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Haně Doležalové, Ph.D. za vstřícný přístup, ochotu a trpělivost při zpracování mé diplomové práce. Velké poděkování patří kolegům, kteří mě při psaní práce podporovali nejen svými odbornými znalostmi. V neposlední řadě náleží velké díky také mé rodině za pochopení a obrovskou podporu během studia.

# OBSAH

1 ÚVOD .....	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	4
2.1 Kvalita .....	4
2.1.1 Důvody zájmu o kvalitu .....	5
2.2 Systémy managementu kvality .....	7
2.2.1 Současné koncepce QMS .....	8
2.2.2 Zásady koncepcí QMS .....	9
2.2.3 Koncepce QMS na bázi norem ISO .....	14
2.2.4 Koncepce odvětvových (oborových) standardů .....	16
2.2.5 Koncepce TQM (Total Quality Management) .....	17
2.3 Procesy v organizaci .....	18
2.3.1 Typy procesů .....	18
2.3.2 Definování procesů .....	18
2.4 Aplikace systému managementu kvality v organizaci .....	19
2.4.1 Dokumentace v QMS .....	19
2.4.2 Politika kvality .....	23
2.4.3 Příručka kvality .....	23
2.4.5 Řízení kvality .....	24
2.5 Řízení kvality v automobilovém průmyslu .....	24
2.5.1 Mezinárodní pracovní skupina pro automobilový průmysl .....	25
2.5.2 IATF 16949:2016 .....	26
2.5.3 Požadavky dané normou IATF 16949:2016 .....	27
3 METODIKA .....	33
3.1 Cíl práce .....	33
3.2 Pracovní hypotézy .....	33
3.3 Metodický postup .....	33
4 PRAKTICKÁ ČÁST .....	36
4.1 Představení společnosti .....	36
4.1.1 Organizační struktura společnosti CB Plast CR s.r.o. ....	38
4.1.2 Produktové portfolio .....	39
4.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti .....	44
4.1.4 Certifikace .....	44

4.2 Analýza současného stavu systému řízení kvality .....	45
4.2.1 Příručka kvality .....	46
4.2.2 Procesní přístup .....	47
4.2.3 Kontext organizace .....	52
4.2.4 Vedení a politika.....	55
4.2.5 Plánování .....	58
4.2.6 Neustálé zlepšování .....	59
4.3 Analýza vybrané oblasti QMS .....	60
4.3.1 Spokojenost zákazníka .....	60
4.3.2 Řízení reklamací .....	66
4.4 Průzkum povědomí zaměstnanců o QMS .....	73
4.4.1 Zhodnocení hypotéz .....	85
4.5 Zhodnocení QMS, návrhy a doporučení .....	86
5 Závěr .....	88
I. Summary and keywords .....	90
II. Seznam použitých zdrojů .....	92
III. Seznam použitých zkratk	
IV. Seznam obrázků, grafů a tabulek	
V. Seznam příloh	
VI. Přílohy	

# 1 ÚVOD

Na otázky *Co je to kvalita? Proč by se organizace měly o kvalitu zajímat?* se moderní společnost snaží odpovídat již od začátku minulého století. Kvalita je všudypřítomný aspekt jakéhokoliv předmětu, činnosti, procesu apod., který má vliv nejen na spokojenost zákazníků, ale také na prosperitu podniků, a za poslední desítky let lze spatřit rapidní nárůst požadavků na ni. To, co zákazníkům vyhovovalo před dvaceti lety, už dnes jednoduše nefunguje. Tento trend je dán technickým pokrokem, vysokou informovaností společnosti, ale i tím, že zákazníci vědí, co mohou od výrobců požadovat.

Řízení kvality představuje v současnosti aktuální téma a to napříč širokým spektrem oborů a lze konstatovat, že se stalo ekonomickou samozřejmostí. V České republice existují tisíce organizací, které mají své systémy managementu kvality zavedeny a certifikovány. Těžko ale říci, zda pouze z důvodu formální nutnosti, či z vědomosti, že tyto systémy skutečně pomáhají udržovat nebo dokonce i zlepšovat jejich postavení na trhu. Správně fungující systém řízení kvality totiž zvyšuje výkonnost subjektů a významně tak napomáhá k dosažení stanovených cílů při zajištění maximální spokojenosti zákazníků.

V České republice vládne problematice certifikace systému řízení kvality v automobilovém průmyslu oborový standard IATF 16949:2016. Samotný proces zavedení a následné řízení se tímto standardem je interní záležitostí každé organizace, avšak může výrazně pomoci dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou zavedeného systému řízení kvality ve vybrané organizaci s ohledem na vybrané požadavky normy IATF 16949:2016. Dílčím cílem je navržení případných opatření pro dosažení plné shody s normou.



## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Kvalita

Klíčovým prvkem konkurenceschopnosti organizací je v současné době právě *kvalita*. Ta ve vztahu mezi zákazníkem a prodejcem vystupuje jako souhrn vlastností, které splňují požadavky zákazníka. S postupným vývojem managementu kvality se začaly různě propojovat pojmy *kvalita/jakost*. Slovo *jakost* se používalo již ve středověku, kdy se lidé zajímali o to, jak jim slouží produkty, které směřovali na trhu (CzechTrade, 2004; Nenadál, 2008).

V České republice se v různých publikacích staršího data lze setkat s pojmy *jakost* i *kvalita*, které jsou z jazykového hlediska požadovány za synonyma. Vzhledem k samotnému charakteru práce a revizi ISO normy z roku 2008, která stanovila, že pojem *jakost* bude plně nahrazen termínem *kvalita*, bude v dalším textu této práce používán pouze pojem *kvalita*.

S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO řady 9000 pojem *kvalita* patrně nejvíce vystihuje definice uvedená v normě ISO 9000, s. 18, která vymezuje *kvalitu* jako: „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Výraz *stupeň* představuje měřitelnou kategorii, kterou jsme schopni rozeznávat. Slovem *požadavky* se rozumí potřeby nebo očekávání externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Slovní obrat *inherentní charakteristika* vyjadřuje takový znak výrobku či služby, který je pro daný produkt typický. *Kvalitu* lze tedy považovat za komplexní vlastnost, na základě které lze různé produkty, informace, systémy apod. rozlišovat, přiřazovat jim rozdílnou hodnotu, a která se projevuje určitou mírou schopnosti plnit požadavky na ni kladenými (Nenadál, 2008, s. 13; ISO 9000:2015)

*Kvalita* je často definována i jinými způsoby (což nerozporuje s výše uvedenou oficiální definicí normy ISO 9000):

- „*Kvalita je způsobilost pro užití.*“ (autor J.M. Juran)
- „*Kvalita je shoda s požadavky.*“ (autor P.B. Crosby)
- „*Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.*“ (autor A.V. Feigenbaum)  
(Spejchalová, 2012, s. 11).

Dle Vebera (2007) lze pojem *kvalita* vztahovat jak k výrobkům či službám, tak ale i k prováděným činnostem a procesům.

### **2.1.1 Důvody zájmu o kvalitu**

Současná situace na trzích vyspělých ekonomik vede management organizací k vyššímu zájmu o kvalitu. Dle Vebera (2007) a Spejchalové (2011) jsou mezi nejčastější důvody tohoto zájmu:

- konkurenční tlaky,
- složitost současných výrobků/náročnější zákazníci,
- zisky,
- podpora image firmy,
- mohutná osvěta/růst nároků na bezpečnost a zdravotní nezávadnost výrobků.

#### **Konkurenční tlaky**

S tendencí převisu nabídky nad poptávkou začala řada organizací spatřovat v kvalitě svých produktů konkurenční výhodu a současné globalizační tlaky, kdy se na tuzemské scéně snadněji objevují zahraniční konkurenti, tento trend zcela umocňují. Aby se prodejci byli schopni v současných ekonomických podmínkách prosadit na trhu, jsou nuceni hledat cesty ke zvyšování kvality svých produktů a ke snižování jejich cen. Proto lze říci, že nezbytnost věnování pozornosti kvalitě není vizí budoucna, ale akutní potřebou dneška (Veber, 2007).

Dle Spejchalové (2011) tyto konkurenční tlaky vytváří čím dál náročnější konkurenční prostředí, které vede k tomu, že právě kvalita produktu se stává jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenční výhody, a na současných přesycených trzích, kde se produkty mnohdy liší pouze drobnými detaily, vítězí ty organizace, které jsou schopny upoutat zákazníka a přesvědčit ho o dokonalosti své produkce.

#### **Náročnější zákazníci**

Spejchalová (2011) i Veber (2007) se shodují, že dalším prioritním důvodem, proč se zabývat kvalitou, je čím dál náročnější zákazník. Ten je stavěn před pestřejší možností volby produktů i způsobů jejich pořízení, než tomu bylo dříve. Zákazník je „hýčkán“ rozmanitou nabídkou produktů, které v něm probuzují citlivost na úroveň kvality produktů i podmínek, za kterých jsou výrobky či služby prodávány a užívány. Kupující disponuje více informacemi, naučil se produkty rozlišovat a má představu

o tom, co je pro něj prospěšné, tudíž zodpovědněji vybírá. To co bylo mimořádné před několika lety, se v současné době stává běžným. Zákazník tedy pravděpodobně upřednostní produkt, který nejen splní jeho očekávání, ale poskytne mu i něco extra, např. produkt, který nabízí originální řešení či je doprovázen dalšími neočekávanými službami (Veber, 2007).

### **Image firmy**

Dalším důvodem, proč se dle Spejchalové (2011) organizace zabývají kvalitou je právě podpora image firmy. Pokud jsou produkty nekvalitní, mohou společnost poškodit, a ztráty, které vzniknou tímto způsobem – tedy odlivem zákazníků z důvodu nekvality, bývají značné. Na druhou stranu špičková produkce, podložená příslušnými certifikáty kvality a doklady o zavedeném QMS, vede k pozitivnímu povědomí současných i potencionálních zákazníků o produktech firmy a image společnosti jako takové.

### **Zisky**

Vliv kvality na ekonomickou realitu organizace lze pozorovat z pohledu nákladů i výnosů. Péče o kvalitu může na straně nákladů vyvolat řadu dopadů, jako je například snížení sankcí placených zákazníkům v důsledku nekvalitních dodávek či snížení ztrát souvisejících s vadou produktů. Mezi dopady na výnosové straně lze zmínit např. rozšíření prodejů, vyšší spokojenost zákazníků a zvýšení jejich loajality, zvýšení podílu na trhu apod. (Veber, 2007).

### **Mohutná osvěta**

V neposlední řadě je dle Spejchalové (2011) potřeba zmínit skutečnost, že i ze strany státu rostou nároky na bezpečnost a zdravotní nezávadnost produktů, jelikož nedostatky v kvalitě výrobků mohou mít za následky závažné škody, újmy na zdraví či dokonce smrt uživatelů.

Pro řadu produktů se stanovují požadavky, které musí být dodrženy, než bude produkt vypuštěn na trh. Existuje zde snaha o vytváření tzv. „projakostního“ prostředí nejen prostřednictvím legislativy, ale také pomocí podpory organizací na ochranu spotřebitelů před nešvary podnikání (např. občanská hnutí či sdružení spotřebitelů). Aktivity těchto organizací jsou výzvou (nikdo nenutí je akceptovat, je zde pouze možnost je využít), ale i možným výchovným prostředkem pro organizace. Vhodnými motivačními nástroji je možnost reprezentace různými značkami či certifikáty výrobků a systému kvality, které

zvyšují důvěru zákazníků. Velkou roli při ovlivňování mínění zákazníků týkajícího se kvality hrají právě média, která zveřejňují pozitivní i negativní zkušenosti týkající se kvality, zejména výsledků testování (Veber, 2007).

## 2.2 Systémy managementu kvality

Systém managementu kvality, neboli QMS (z anglického slovního spojení Quality Management System), je jedním z nejvíce používaných systémů řízení ve světě. QMS se specializuje na:

1. stanovení, pochopení a zajištění plnění požadavků zainteresovaných stran,
2. posuzování procesů z hlediska přidané hodnoty, dosahované výkonnosti a efektivnosti,
3. neustálé zlepšování procesů na základě výsledků jejich posuzování (Q – COM, 2017).

Dle ČSN EN ISO 9000 zahrnuje systém řízení kvality ty činnosti, podle nichž organizace identifikuje své cíle a určuje procesy a zdroje potřebné pro dosahování žádoucích účinků.

Pojem *systém managementu kvality* velmi srozumitelně shrnul M. Umeda již v roce 1993, když ho definoval následovně: „*Systém managementu kvality je ta část celkového systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem*“. Tato definice prakticky shrnuje vše podstatné, a to:

- QMS by měl být nedílnou součástí systému managementu jakékoliv organizace,
- QMS musí podporovat úsilí všech zaměstnanců naplňovat neustále se zvyšující požadavky zákazníků i dalších zájmových skupin a
- QMS by měl garantovat funkce pro něj typické (Umeda, 1993 cit. podle Nenadál, 2016, s. 12).

Mezi základní funkce pokročilých systémů managementu kvality patří:

- Zaručení maximální spokojenosti a loajality externích zákazníků i dalších zainteresovaných stran.
- Vytváření prostředí a kultury pro neustálé zlepšování výkonnosti lidí, procesů i celé organizace.
- Podpora úsilí organizace o dosažení tzv. „excelence“, jak v oblasti používaných přístupů k řízení, tak i v oblasti dosahovaných výsledků.

- Zabezpečení fungování tří výše uvedených funkcí s co nejmenší potřebou zdrojů, zejména osvojením zásady dělat správné věci správně hned napoprvé (Nenadál J., 2016).

Dle Filipa (2017) je základem přístupu pro řízení systému kvality stanovení procesů, určení jejich vazeb a jejich řízení takovým způsobem, že umožní každé společnosti, která tento přístup využívá, efektivně řídit organizaci a provádět jakékoli změny.

Filip (2007) je i téhož názoru, že QMS je o kvalitním systému řízení, nikoliv o kvalitním výrobku. Kvalitní produkt je dle něj považován za přirozený důsledek kvalitního řízení.

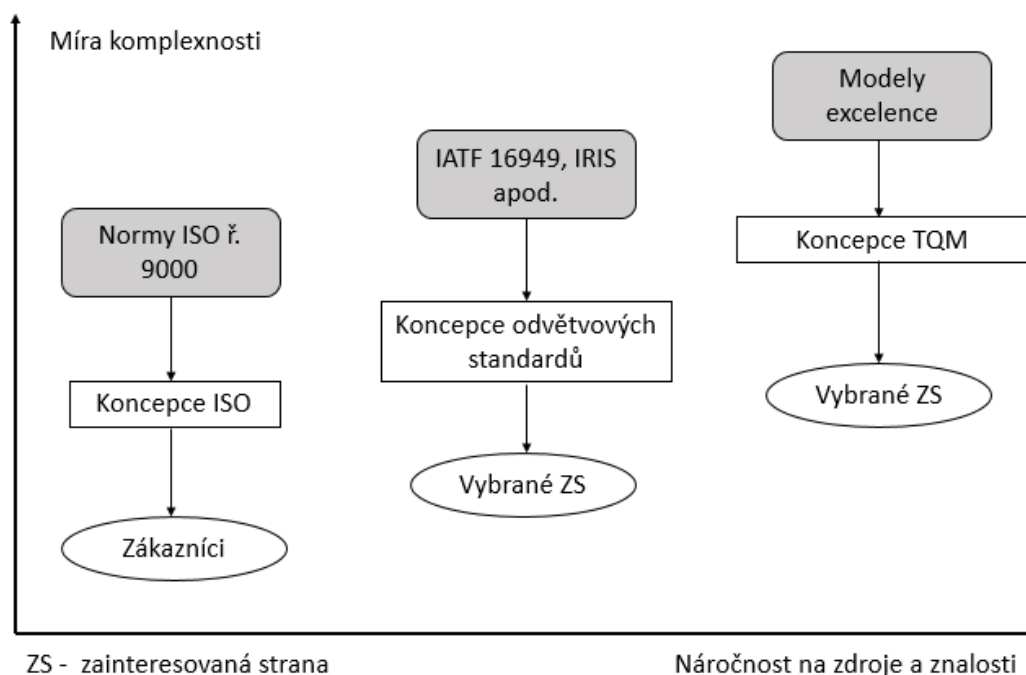
### **2.2.1 Současné koncepce QMS**

Rozmanitost činností jak v podnikatelském, tak v nepodnikatelském sektoru, si postupem času vyžádala řadu různých alternativ systémů řízení kvality. V současnosti lze rozlišovat tři základní koncepce QMS, a to:

1. koncepce managementu kvality na bázi norem ISO,
2. koncepce na bázi odvětvových standardů,
3. koncepce na bázi TQM (Total Quality Management) (Nenadál, 2008).

Na tyto koncepce můžeme nahlížet jako na strategické možnosti, které v rozdílném prostředí a s různou intenzitou rozvíjejí principy řízení kvality. Každý z těchto přístupů se navíc od sebe liší i různou náročností na zdroje a znalosti lidí, tak i na jaké okolí organizace se zaměřují. Tyto relace přehledně znázorňuje níže uvedený Obrázek 1 (Nenadál, 2008).

Obrázek 1: Koncepce řízení kvality



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál, 2008, s. 42

## 2.2.2 Zásady koncepcí QMS

Pro všechny výše uvedené koncepce existují určité zásady, na základě kterých lze vytvářet a dále rozvíjet firemní management kvality.

ISO 9001:2015 rozlišuje sedm základních zásad, kterými jsou:

1. zaměření na zákazníka,
2. vedení (leadership),
3. angažovanost lidí,
4. procesní přístup,
5. zlepšování,
6. rozhodování založené na faktech a
7. management vztahů.

Nenadál (2008) je toho názoru, že pokud společnost chce, aby byl její zavedený systém řízení kvality přínosem, měl by být postaven na pevných základech – principech. Jde v podstatě o výše uvedené zásady, na jejich aplikaci v QMS se shodují mnozí odborníci a k nimž se na celém světě dospělo na základě mnohaletých zkušeností.

Ovšem v současnosti jsou dle Nenadála (2008) obecně respektovány minimálně další čtyři základní principy, které by měly napomáhat efektivitě systémů řízení kvality v organizacích, a to:

8. učení se,
9. flexibilita,
10. systémový přístup k managementu a
11. společenská odpovědnost.

Všech jedenáct výše uvedených zásad, na kterých by měl systém řízení kvality stavět, jsou dále v textu ve stručnosti popsány.

### **Ad 1) Zaměření na zákazníka**

Dle normy ISO 9000:2015 je primárním zaměřením řízení kvality v organizacích plnění požadavků zákazníka a usilování o překročení jeho očekávání. Pokud organizace pochopí současné, ale i budoucí potřeby zákazníků a jejich dalších zainteresovaných stran, přispěje tím ke svému udržitelnému úspěchu.

I dle Váchala J. a Vochozky M. (2013) by se organizace měla snažit porozumět současným, ale i budoucím požadavkům zákazníků, plnit jejich přání a snažit se překonávat jejich očekávání, jelikož právě na nich je nejvíce závislá.

Hlavními přínosy této zásady jsou např. zvýšená spokojenost zákazníka, vyšší loajalita zákazníka, lepší pověst organizace, rozšířená zákaznická základna apod. (ISO 9000:2015).

### **Ad 2) Vedení (leadership)**

Management podniku určuje jednotný cíl a směr vývoje organizace. Proto by se vedení mělo snažit vytvářet a udržovat takové prostředí, ve kterém by zaměstnanci měli možnost se plně soustředit na naplňování jejich cílů (Váchal, J. & Vochozka M., 2013).

Nenadál (2008) považuje tento princip za jeden z klíčových i pro fungující QMS a je toho názoru, že management společnosti by měl být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům, ať už svým chováním, postoji či jednáním.

Dle ISO 9000:2015 vytvoření jednotnosti účelu a zaměření a angažovanost lidí stejným směrem umožňuje organizaci sladit strategie, politiky, procesy i zdroje pro dosažení jejich cílů.

Zásada vůdcovství přináší podniku přínosy jako je např. zvýšená efektivnost a účinnost při plnění cílů kvality organizace nebo lepší koordinace procesů organizace (ISO 9000:2015).

### **Ad 3) Angažovanost lidí**

Lidé jsou v dnešní době považováni za hnací motor každé organizace. Na zaměstnance se už dnes nenahlíží pouze jako na pouhý zdroj, ale jako na interního zákazníka a vlastníka znalostí nezbytných pro další rozvoj (Váchal, J. & Vochozka M., 2013).

Aby řízení organizace bylo účinné a efektivní, je dle ISO 9000:2015 důležité vážit si všech lidí na všech úrovních v podniku a zapojit je, jelikož uznání, posílení a zlepšení kompetencí zvyšuje angažovanost lidí při dosahování cílů kvality organizace. Tím, že společnost do svého chodu více zapojí své zaměstnance, napomůže např. posílit jejich důvěru v celou organizaci nebo zlepšit jejich zapojení v činnostech zlepšování.

### **Ad 4) Procesní přístup**

QMS se sestává ze vzájemně propojených procesů. Tím, že organizace pochopí, jak jsou výsledky na základě tohoto systému dosahovány, umožní jí optimalizovat svůj systém a jeho výkonnost (ISO 9000:2015).

Nenadál (2008, s. 29) definuje proces jako: „*soubor dílčích činností, které mění vstupy a výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách*“.

Dle Váchala J. & Vochozky M. (2013) může být dosaženo efektivního výsledku pouze tehdy, jsou-li činnosti v organizaci řízeny jako procesy. Je potřeba, aby veškeré procesy byly stabilizované a způsobilé poskytovat požadované výstupy. K tomu je třeba je monitorovat, hodnotit a zlepšovat.

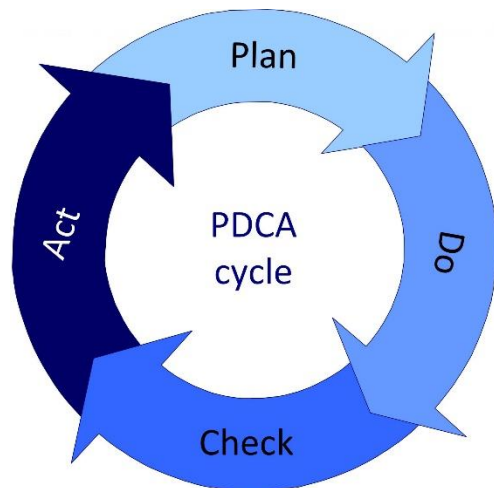
### **Ad 5) Zlepšování**

Pro všechny organizace platí, že vždy mají příležitost k dalšímu zlepšování. Zlepšováním se dle Nenadála (2008, s. 31) rozumí: „*všechny aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jako takového*“.



Pro všechny firemní procesy je typická aplikace cyklu PDCA: Plan-Do-Check-Act. Tento tzv. Demingův cyklus je metoda pro postupné zlepšování např. kvality produktů, procesů nebo aplikací formou opakovaného provádění čtyř základních činností – viz Obrázek 2 (Váchal, J. & Vochozka M., 2013).

Obrázek 2: Demingův PDCA cyklus



Zdroj: Sherpa Consulting, 2017

PDCA cyklus umožňuje organizaci ujistit se, že pro všechny jejích procesy jsou zajištěny a řízení odpovídající zdroje, a že jsou stanoveny příležitosti ke zlepšování a jedná se podle nich. Tento cyklus lze aplikovat na všechny procesy, ale i na systém řízení kvality jako celek. Demingův cyklus lze ve stručnosti popsat takto:

- **Plánuj (Plan)** – stanovení cílů systému a jeho procesů a zdrojů, potřebných pro dosažení výsledků, které jsou v souladu s požadavky zákazníka a politikou organizace, identifikace rizika a příležitosti a zaměření se na ně.
- **Dělej (Do)** – zavedení toho, co bylo naplánováno.
- **Kontroluj (Check)** – monitorování a měření procesů a výsledných produktů ve vztahu k cílům, požadavkům, politikám a plánovaným činnostem + podávání zpráv o výsledcích.
- **Jednej (Act)** – přijímání opatření pro zlepšování výkonnosti (ISO 9001:2015).

#### Ad 6) Rozhodování založené na faktech

K tomu, aby organizace mohla rozhodovat efektivně, potřebuje určité informace. Důležité je však získání takových informací, které jsou pro dané rozhodnutí relevantní,

proto je třeba získané informace ověřovat a analyzovat je (Váchal, J. & Vochozka M., 2013).

Nenadál (2008) ve své publikaci nazývá tuto zásadu *principem řízení na základě faktů* a je toho názoru, že aby byly rozhodovací procesy na všech úrovních co nejobjektivnější a efektivní, je potřeba, aby rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací, nikoliv na pocitech či subjektivních názorech.

#### **Ad 7) Management vztahů**

Dle Nenadála (2008) pracuje každá organizace efektivněji, má-li se svými dodavateli vztah partnerství, založený na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci.

Aby byly dodavatelsko-odběratelské vztahy oboustranně prospěšné, vybízí se zde aplikace přístupu „Win-Win“, kdy strany usilují o vzájemný prospěch tak, aby byly uspokojeny jejich potřeby, ale zároveň se snaží nacházet řešení, které není v přímém konfliktu s požadavky druhé strany (Váchal, J. & Vochozka M., 2013).

Norma ISO 9001:2015 tento princip posouvá na vyšší úroveň, jelikož dle ní je organizace schopna dosáhnout udržitelného úspěchu tehdy, pokud bude řídit vztahy se všemi svými zainteresovanými stranami s cílem optimalizovat jejich vliv na výkonnost organizace.

#### **Ad 8) Učení se**

Tato zásada je úzce spojena s principem zapojení zaměstnanců. Dle Nenadála (2008) jsou základem pro budoucí úspěchy organizace právě systematický rozvoj způsobilosti pracovníků společnosti, jejich znalostí a dovedností.

#### **Ad 9) Flexibilita**

Podstatou zásady flexibility je přímá vazba na jeden z efektů systematického učení se v organizacích, a to, že, pokud chce společnost uspět na současných i budoucích otevřených trzích, musí pružně reagovat na všechny podněty a změny, kterým čelí (Nenadál, 2008).

#### **Ad 10) Systémový přístup k managementu**

Procesy neprobíhají izolovaně, nýbrž ve vzájemných vazbách. Aby nejen tyto procesy, ale i celá organizace byla efektivní, je třeba dbát na jejich správné určení, pochopení a je důležité řídit je jako systém (Váchal, J. & Vochozka M., 2013).

## **Ad 11) Společenská odpovědnost**

Přístup společenské odpovědnosti je v poslední době velmi diskutované téma a je dokonce podporován i oficiálními přístupy Evropské unie. Tím, že organizace přijme etický přístup a vykonává činnosti tak, aby byly překročeny minimální rámce dané legislativními požadavky, dává společnost veřejnosti najevo, že poskytuje takové služby, které jsou v souladu nejen s jejími dlouhodobými zájmy, ale i všech zainteresovaných stran (Nenadál, 2008).

### **2.2.3 Koncepte QMS na bázi norem ISO**

Koncepte ISO jsou generické, tj. aplikovatelné ve všech typech odvětví a organizací. Jejich normativní základnu tvoří normy ISO řady 9000 a nároky na ně kladené lze považovat za základní, získané celosvětovým konsensem (Nenadál, 2016).

Díky své univerzálnosti a aplikační dostupnosti jsou právě normy ISO řady 9000 nejznámějšími a nejpoužívanějšími standardy v oblasti systému řízení kvality. Hlavním posláním těchto norem je zvýšení spokojenosti zákazníků v dodavatelsko-odběratelských vztazích díky poskytnutí ujištění o schopnosti dodavatele uspokojit jejich kvalitativní požadavky (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

#### **Vznik a vývoj ISO řady 9000**

Vytvoření a používání ISO standardů bylo vynuceno globalizací tržního prostředí. V roce 1987 zveřejnila Mezinárodní organizace pro normalizaci (angl. ISO - International Organization for Standardization) poprvé řadu norem, které se souborně zabývaly požadavky na systém managementu kvality. Tento soubor norem dostal název ISO řady 9000 a vstoupila velmi radikálně do obchodních vztahů v celosvětovém měřítku. Od té doby normy prošly několika revizemi, a to v roce 1994, 2000, 2008 a 2015 (Nenadál, 2008).

#### **Struktura ISO řady 9000**

Normy ISO řady 9000 se skládají ze 4 následujících mezinárodních standardů, které poskytují návod k vypracování, uplatnění a dalšímu zdokonalování systému managementu kvality:

1. ISO 9000:2015 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník (ČSN EN ISO 9000:2016),

2. ISO 9001:2015 – Systémy managementu kvality – Požadavky (ČSN EN ISO 9001:2016),
3. ISO 9004:2009 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality (ČSN EN ISO 9004:2010),
4. ISO 19011:2011 – Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu (ČSN EN ISO 19011:2012) (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví [ÚNMZ], 2017; Váchal J. & Vochozka M., 2013).

ISO 9001:2015 specifikuje požadavky na systém managementu kvality, které musí organizace splnit, aby mohla být certifikována. Jedná se o jediný standard v rámci ISO ř. 9000, který je určený k certifikaci. Avšak tato norma sleduje vyšší cíle, a to nikoli pouze zabezpečovat kvalitu a plnit kritéria pro certifikaci, ale navíc usiluje o zvýšení spokojenosti zákazníka a to na základě efektivní aplikace systému řízení kvality, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování (ÚNMZ, 2017).

### **Charakteristické znaky a cíle ISO 9001**

ISO 9001 je nejznámějších a nejúspěšnějším certifikačním standardem, kterým se řídí statisíce firem po celém světě. Jedná se o soubor minimálních požadavků, které musí být v organizacích implementovány. Tato norma má univerzální charakter, tzn. je aplikovatelná jak v organizacích výrobních, tak i v oblasti služeb, bez ohledu na jejich velikost. ISO norma 9001 není závazná - má pouze doporučující charakter. Teprve v případě podepsání obchodní smlouvy (s požadavkem zavedení QMS) se norma stává závaznou (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

Mezi základní cíle ISO řady 9000 patří:

- konstantní růst kvality,
- minimalizace negativních účinků na organizaci,
- lepší identifikace rizik a jejich řešení,
- maximální využití příležitostí, které nastanou,
- udržení významu a hodnot pro podniky a jejich klienty,
- zajištění schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka za účelem zvyšování jeho spokojenosti, a to na základě aplikace efektivního systému řízení kvality,
- zajištění udržitelného úspěchu organizace a dalších zainteresovaných stran,
- zvýšení efektivity všech činností v organizaci,

- snížení nákladů organizací (ISO, 2015; ÚNMZ, 2017).

## 2.2.4 Koncepce odvětvových (oborových) standardů

Odvětvové standardy jsou platné pouze pro určitá odvětví ekonomiky. Tyto standardy obvykle ctí požadavky normy ISO 9001, avšak navíc obsahují specifické požadavky daných odvětví (Nenadál, 2016).

První odvětvové standardy byly vytvořeny americkými automobilkami již v 70. letech 20. století. Tyto koncepce neměly legislativní charakter, ale jejich požadavky se museli řídit i dodavatelé těchto firem a tak postupně nabily oborového charakteru. Požadavky těchto standardů jsou ve skutečnosti mnohem náročnější, než požadavky dané normami ISO řady 9000 (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

### Příklady oborových standardů

Pravděpodobně nejstaršími odvětvovými standardy jsou postupy tzv. *správné výrobní praxe* (GMP – Good Manufacturing Practice), které stanovují podmínky a požadavky nezbytné pro zajištění hygieny celým potravinářským řetězcem a pro danou výrobu.

Mezi další příklady koncepce odvětvových standardů patří:

- ASME – kódy pro oblast těžkého strojírenství,
- API standardy – zabezpečování kvality produkce olejářských trubek,
- IRIS – požadavky na QMS výrobců komponent pro železniční průmysl,
- IATF 16949:2016 – odvětvový standard pro oblast automobilového průmyslu,
- VDA 6.1 – německá oborová norma pro automobilový průmysl (Nenadál, 2008; CQS, 2017a;).

### Charakteristické znaky odvětvových standardů

Oborové standardy respektují strukturu požadavků normy ISO 9001. Navíc ji však obohacují o další požadavky moderního managementu. Odvětvové standardy nejsou na rozdíl od norem ISO řady 9000 generické, tzn., nemají všeobecnou platnost pro všechna odvětví. Každý ze standardů vymezuje speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví. Certifikace systému managementu je mnohem náročnější, jelikož jsou zde vyžadovány speciální postupy (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

## 2.2.5 Konceptce TQM (Total Quality Management)

Konceptce TQM jsou jako normy ISO řady 9000 generické, avšak normativní základna pro ně neexistuje. Koncept TQM byl vyvinut v polovině 50. letech 20. století v USA, dále byl však rozvíjen především v japonském prostředí. Mezi nejznámější „guru“ kvality spojovaných s koncepcí TQM patří např. Deming, Juran, Ishikawa či Crosby (Váchal J. & Vochozka M., 2013).

### Charakteristické znaky konceptce TQM

Typické znaky konceptce TQM lze odvodit již z názvu. Slovo *Total* vyjadřuje úplné zapojení všech pracovníků organizace. *Quality* naznačuje, že prioritou je vícerozměrné vnímání pojmu kvalita, tzn., firmu nezajímá pouze kvalita produktu, ale i veškerých činností, včetně kvality celé organizace. Slovem *Management* se rozumí pohled na řízení organizace jako takové (strategie, taktiky i operativy), tak z pohledu jednotlivých manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontrola apod.). Základem pro konceptce TQM je respektování obecně prezentovaných zásad, které se v různých zemích i v jednotlivých firmách liší v závislosti na technických, sociálních a kulturních podmínkách (Váchal J. & Vochozka M., 2013; Nenadál, 2008).

Konceptci TQM lze považovat za velmi otevřenou filozofii managementu organizací. Vzhledem k tomu, že k praktické aplikaci filozofie sama o sobě obvykle nestačí, byly na podporu TQM vytvořeny různé modely, dnes označované jako tzv. *modely excellence* organizací. Tyto modely nekladou požadavky, pouze obsahují doporučení odvozená od nejlepší světové praxe, a jsou založeny na sebehodnocení podle stanovených kritérií odrážejících klíčové oblasti, které by měly vést k prosperitě organizace. Mezi nejznámější z nich řadíme:

- model Demingovy ceny za kvalitu v Japonsku (8 kritérií),
- model americké Národní ceny za Malcoma Baldrige (7 kritérií) a
- EFQM Model Excellence (9 kritérií), který je v Evropě nejrozšířenější a nejvíce respektovaný.

Ve všech výše uvedených modelech jsou bez ohledu na počet kritérií na straně jedné posuzovány předpoklady k dosahování úspěšnosti a na straně druhé dosažené výsledky (Váchal J. & Vochozka M., 2013; Nenadál, 2008).

## 2.3 Procesy v organizaci

Systémy managementu kvality jsou založeny na procesním přístupu. Základem tohoto přístupu je orientace na co nejefektivnější fungování procesů. Dle normy ISO 9001 se za proces považuje: „soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na vstupy“.

Obdobně na proces nahlíží i Váchal J. a Vochozka M. (2013, s. 443), kteří jej definují jako: „*soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy*“.

### 2.3.1 Typy procesů

Při aplikaci procesního přístupu se v organizacích rozlišují tři základní typy procesů – *hlavní, pomocné a řídicí procesy*.

- **Hlavní (klíčové) procesy** – obvykle souvisí s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníky. Každá společnost klade na tyto procesy velký důraz, jelikož jsou zdrojem zisku.
- **Podpůrné procesy** – tyto procesy slouží k podpoře procesů hlavních a připravují prostředí pro jejich úspěšné vykonání.
- **Řídicí procesy** – představují aktivity společnosti nezbytné pro její chod a samy o sobě nepřinášejí společnosti zisk (Klimeš, 2014).

### 2.3.2 Definování procesů

Systém managementu kvality by měl být přirozenou součástí celkového systému řízení celé organizace. Proto by podnikové procesy měly být definovány s ohledem na celkovou politiku, strategii a cíle organizace. Struktura procesů musí odpovídat charakteru produktů organizace, její velikosti či organizační struktuře, tzn., že stanovení procesů systému managementu je v každé organizaci naprosto jedinečnou strategickou aktivitou. Za účelem definování procesů může vedení organizace efektivně aplikovat nástroje, jako je např. brainstorming, matice vztahů mezi procesy, relační diagram apod. Výstupem je mapa procesů organizace, která je jedinečným zobrazením posloupnosti procesů (Nenadál, 2008).

## **Definování rámce a rozsahu klíčových procesů**

Ne všechny procesy v organizaci jsou stejně důležité. Proto je důležitým předpokladem úspěšně aplikovatelného procesního přístupu výběr klíčových procesů. Vedení organizace by tedy mělo mít jasno, na které procesy se prvotně orientovat a na které je třeba klást větší pozornost z hlediska jejich řízení. Obecným pravidlem je, že počet klíčových procesů v organizaci by neměl přesáhnout 6 až 8 (Nenadál, 2008).

## **Přezkoumávání průběhu procesů a jejich neustálé zlepšování**

Součástí procesně orientovaného systému řízení kvality je objektivní a nezávislé přezkoumávání skutečného průběhu procesů, jehož cílem je identifikace příležitostí ke zlepšování jejich výkonnosti. Mezi nejvyužívanější přístupy se řadí *procesně vedené interní audity*, *aplikace zpětné vazby* při řízení procesů a *sebehodnocení*. Nejrozšířenějším přístupem využívaným k přezkoumávání průběhu procesů jsou interní audity, ne vždy jsou ale vedeny procesně. Aplikace zpětné vazby se realizuje systematickým zkoumáním toho, jak interní i externí zákazníci vnímají úroveň naplnění svých požadavků na výstupy z procesů. Sebehodnocení je v praxi nejméně využívaným přístupem, ačkoliv se jedná o neobjektivnější metodu posuzování procesů, která dokáže skutečně odhalit možnosti dalšího zlepšování (Nenadál, 2008).

## **2.4 Aplikace systému managementu kvality v organizaci**

Během posledních dvaceti let stoupl význam kvality ve světovém měřítku tak dramatickým způsobem, že se někdy hovoří o revoluci kvality. Současná ekonomická realita je taková, že pokud mají podniky v konkurenčním prostředí přežít, měly by problematice řízení kvality věnovat důslednou pozornost. Na základě různých studií je totiž prokázáno, že účinný management kvality vede:

- ke zlepšování ekonomických výsledků,
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců (CzechTrade, 2004).

### **2.4.1 Dokumentace v QMS**

ISO normy řady 9000 ve své předchozí verzi klady důraz na dokumentaci managementu kvality a na její řízení. Dle ČSN EN ISO 9001:2009 mohla mít tato dokumentace různou strukturu a rozsah, a to v závislosti na velikosti organizace



a druhu její činnosti, na složitosti procesů či odborné způsobilosti zaměstnanců, a musela zahrnovat:

- dokumentovaná prohlášení o politice kvality a o cílech kvality,
- příručku kvality,
- dokumentované postupy požadované touto normou,
- dokumenty, které organizace potřebovala pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů a
- záznamy požadované touto mezinárodní normou.

Nově revidovaná norma ISO 9001:2015 ovšem takový důraz na dokumentaci neklade. Za účelem sladění s jinými normami systému managementu a pozměněnému charakteru normy byly termíny dokument, příručka kvality, dokumentované postupy, plán kvality nahrazeny obecným termínem *dokumentované informace*. Je však nutno zdůraznit, že norma nepožaduje, aby termíny běžně používané v organizaci byly nahrazeny termíny použitými v této mezinárodní normě, naopak uvádí, že organizace má zvolit terminologii, která vyhovuje jejím činnostem.

Požadavky na rozsah a formu dokumentovaných informací jsou obecně obsaženy ve čl. 7.5 nové normy. Podle ní systém řízení kvality organizace musí obsahovat dokumentované informace:

- požadované normou ISO 9001:2015,
- určené organizací jako nezbytné (potřebné).

V tomto smyslu se požadavky samotné zase tak moc nezměnily, je však více na vůli organizace samotné stanovit celkový rozsah dokumentace.

Co všechno musí mít podobu dokumentované informace dané normou ISO 9001:2015, ukazuje následující Obrázek 3.

Obrázek 3: Dokumentované informace dané normou ISO 9001:2015

Poř. č.	Oblast dokumentované informace	Článek 9001:2015
1.	Určení rozsahu systému managementu kvality	4.3
2.	Určení a fungování procesů	4.4.2
3.	Politika kvality	5.2.2
4.	Cíle kvality	6.2.1
5.	Zdroje pro monitorování a měření	7.1.5.1
6.	Podklad použitý pro kalibraci	7.1.5.2
7.	Kompetence	7.2
8.	Plánování a řízení provozu	8.1
9.	Výsledky přezkoumání požadavků na produkty / služby	8.2.3.2
10.	Plánování návrhu a vývoje	8.3.2
11.	Vstupy návrhu a vývoje	8.3.3
12.	Způsoby řízení návrhu a vývoje	8.3.4
13.	Výstupy z návrhu a vývoje	8.3.5
14.	Změny návrhu a vývoje	8.3.6
15.	Výsledky monitorování výkonnosti, hodnocení opakovaného hodnocení externích poskytovatelů	8.4.1
16.	Řízení výroby	8.5.1
17.	Identifikace a sledovatelnost	8.5.2
18.	Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů při ztrátě nebo poškození	8.5.3
19.	Výsledky přezkoumání změn podstatných pro výrobu a služby	8.5.6
20.	Uvolnění výrobku a služby	8.6
21.	Opatření k vypořádání s neshodou	8.7.2

Zdroj: Becková, 2017

Výše uvedené dokumentované informace přináší pro každou organizaci řadu přínosů. Pro rutinní činnosti, které jsou vykonávány různými pracovníky, určuje dokumentace ten „nejlepší“ způsob postupu, jež je výsledkem standardizačního úsilí. Tyto dokumentované informace také přináší možnost uchování know-how organizace, což je velmi důležité např. pokud daný postup zná úzký okruh pracovníků nebo dokonce pouze jeden pracovník, který může z různého důvodu opustit organizaci. Dokumentace tedy dokládá určitý postup, takže je do budoucna možné doložit správné provádění dané činnosti (Veber, 2007).

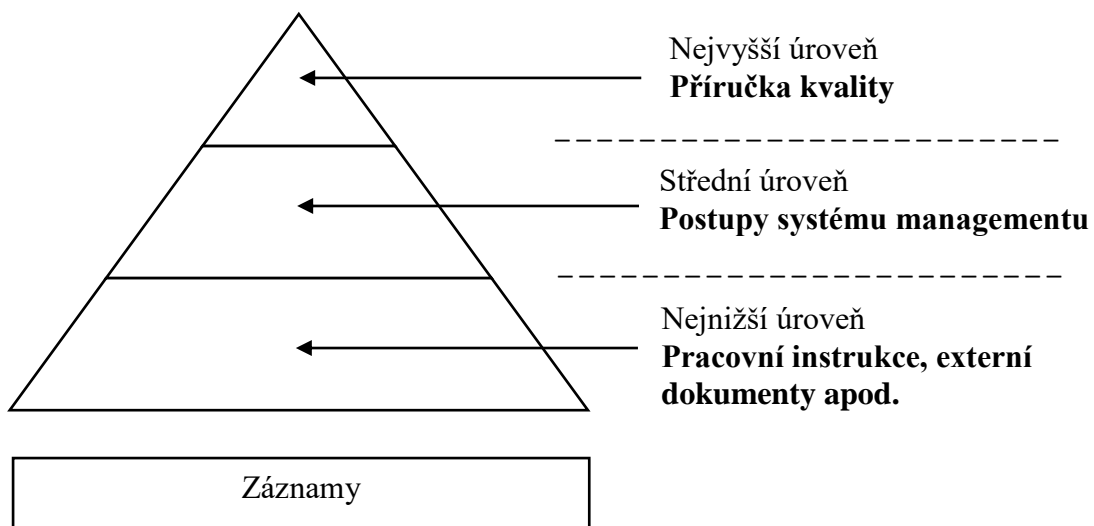
U všech typů organizací lze rozeznávat dva základní typy dokumentace:

- **Operativní řídicí akty** – dokumenty, využívané k okamžitým manažerským zásahům, v praxi mají obvykle podobu opatření, nařízení či rozhodnutí příslušného vedoucího pracovníka (Veber, 2007).

- **Komplexní řídicí dokumenty** – dokumenty využívané pro standardizaci určité činnosti či procesů. Tato dokumentace může mít podobu buď *organizačně řídicích* dokumentů, nebo *provozně-technických dokumentů*. První typ dokumentace upravuje různé činnosti technicko-hospodářského charakteru (např. příjem obchodních případů, řešení stížností, reklamací apod.). Jedná se většinou o různé řády, směrnice či postupy. Provozně-technické dokumenty upravují provozní, technické či transformační činnosti, jako jsou např. kontrolní postupy, pracovní instrukce, výrobní výkresy apod. (Veber, 2007).

Dle Nenadála 2008 může mít struktura dokumentace systému řízení kvality dvě až tři vrstvy, a to v závislosti na velikosti organizace - viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Pyramidová hierarchie dokumentace QMS s příklady



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál, 2008, s. 49

*Základy* pyramidové hierarchie by měly být pevně postaveny na vhodně zpracované dokumentaci nižších úrovní, kde v souladu s výše uvedeným Obrázkem 5 jsou na nejnižší úrovni detailně dokumentované postupy pracovních instrukcí a také řada externích dokumentů, včetně zákonů, norem, vyhlášek apod. Rozsah zpracování této základní vrstvy je závislý na několika okolnostech, jako je náročnost vykonávaných činností, odborná způsobilost lidí, vykonávajících dané činnosti či požadavcích zákazníků a legislativy na dokumentování pracovních činností. *Střední úroveň* dokumentace většinou zahrnuje popisy jednotlivých procesů tvořících systém řízení kvality. Tyto typy dokumentů jsou většinou označovány jako směrnice a řídí se jimi celé

organizační jednotky (např. útvar nákupu) nebo celá organizace. Všechny dokumenty této střední vrstvy se musí vhodně odvolávat na dokumenty nejnižší úrovně. *Stěžejním dokumentem* každého QMS dříve bývala tzv. příručka kvality, která vyčerpávajícím způsobem popisovala to, jak daná organizace aplikuje ve svém prostředí obecné požadavky určitého standardu (např. ISO, IATF 1649 apod.). *Záznamy* představují velice rozsáhlou skupinu dokumentů, které se od ostatních dokumentů v pyramidě odlišují tím, že nepopisují kdo, co a jak má dělat, ale zahrnují výhradně informace o dosažených výsledcích. Tyto pak slouží jako důkazy o tom, zda výstupy procesů a činností firmy splnily či nespĺnily dané požadavky (Nenadál, 2008).

## 2.4.2 Politika kvality

Norma ISO 9001:2015 vyžaduje vytvoření, zavedení a udržování politiky kvality, která poskytuje rámec pro stanovení cílů kvality, obsahuje závazek plnit příslušné požadavky, a je vhodná pro účely a kontext organizace. Další povinnou náležitostí politiky kvality je závazek organizace k neustálému zlepšování systému řízení kvality.

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje politiku kvality jako: „*celkové záměry a směr působení organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením*“. Tato politika je součástí podnikové strategie a je autorizována vrcholovým vedením.

Fox & Gentle (2001, s. 39) stručně popisují politiku kvality jako: „*system předepsaným úkonů, které činí kvalitu jistou*“ a předpokládají, že její dosahování je vždy cílem strategie kvality.

Politika kvality je pouze verbálním popisem toho, co se v QMS očekává od vrcholového vedení a může připomínat soubor neurčitých frází. I když neexistuje ani žádný předpis na to, co má politika kvality obsahovat, je její charakter závazný a činí z ní jedno ze zásadních strategických prohlášení organizace, bez ohledu na její velikost a zaměření (Nenadál, 2008).

## 2.4.3 Příručka kvality

Jak je již výše zmíněno, původní norma ISO 9001:2009 po organizacích vyžadovala vytvoření a udržování tzv. *příručky kvality*. Příručku kvality lze jednoduše popsat jako dokument, ve kterém je přehledně specifikován systém řízení kvality organizace. Tato příručka sloužila jako pro externí účely (např. pro zákazníky), tak pro interní účely (pro zaměstnance) jako přehledná dokumentace QMS (Veber, 2007).

Tato příručka musela obsahovat popis oblastí použití systému managementu kvality, dokumentovaných postupů vytvořených pro QMS a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality (ISO 9001:2009).

Revidovaná norma ISO 9001:2015 nepožaduje příručku kvality v takové podobě, jako tomu bylo dříve (tj. aby byl vytvořen dokument s názvem *Příručka kvality*), ale požaduje, aby organizace mj.:

- určila hranice a aplikovatelnost systému managementu kvality a vymežila jeho rozsah,
- určila procesy, potřebné pro management kvality a jejich aplikaci,
- vytvořila, implementovala a neustále zlepšovala QMS včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb,
- udržovala dokumentované informace v nezbytném rozsahu pro podporu fungování procesů.

Z porovnání výše uvedených požadavků plyne, že sice příručka kvality není v nové normě v původním smyslu vyžadována, ale rozsah s ní souvisejících aspektů zůstává.

## **2.4.5 Řízení kvality**

Většina lidí si pod pojmem řízení kvality představuje především papírování nebo výstupní kontrolu. Řízení kvality je však spíše o trvalém zlepšování toho, co se v organizaci odehrává a mělo by být přirozenou součástí normálního řízení. Mnohé organizace mají zavedený QMS, aniž by to vlastně tušily. Oproti tomu existují firmy, které mají vystavený certifikát na zdi, ale jejich systém řízení kvality není vůbec funkční. Proto je si třeba uvědomit, co řízení kvality vůbec znamená. Jedná se o trvalou snahu a neustálé zlepšování činností organizace. Teoreticky je jedno, jaký systém nebo metodu organizace k řízení kvality používá, klíčové je, aby se tato snaha stala trvalou a stala se součástí firemní kultury (ManagementMania.com, 2016).

## **2.5 Řízení kvality v automobilovém průmyslu**

V oblasti automobilového průmyslu se v managementu kvality setkáváme se specifickými požadavky. Pro organizace zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu byl donedávna stěžejním nástrojem pro řízení kvality standard ISO/TS 16949:2009 - Systémy managementu kvality. Tento standard byl původně vytvořen v roce 1999 *Mezinárodní pracovní skupinou pro*

*automobilový průmysl* (dále také „IATF<sup>1</sup>“) a technickou komisí Mezinárodní organizace pro normalizaci (dále také „ISO“) s cílem harmonizovat odlišné národní standardy pro řízení kvality v automobilovém průmyslu, které byly zaváděny v šedesátých letech v jednotlivých zemích (například VDA v Německu, QS 9000 v USA, EAQF ve Francii, AVSQ v Itálii) (volně přeloženo z Gruszka, J., Misztal, A., 2017).

Od té doby byl standard dvakrát revidován, a to naposledy v roce 2009 na základě revize samotné normy ISO 9001, z čehož jasně vyplývá provázanost mezi těmito dvěma systémy. V říjnu 2016 vznikl nový oborový standard IATF 16949:2016, který plně nahrazuje ISO/TS 16949:2009 (volně přeloženo IATF, 2017; Gruszka, J., Misztal, A., 2017).

### **2.5.1 Mezinárodní pracovní skupina pro automobilový průmysl**

Pod zkratkou IATF vystupuje skupina automobilových výrobců a jejich příslušných průmyslových svazů vytvořená tak, aby poskytovala zákazníkům v oblasti automobilového průmyslu jistotu kvalitnějších výrobků po celém světě (volně přeloženo z IATF, 2017).

Mezi členy mezinárodní pracovní skupiny pro automobilový průmysl patří: *BMW Group, Chrysler Group, Daimler AG, Fiat Group Automobile, Ford Motor Company, General Motors Company, PSA Peugeot Citroen, Renault SA, Volkswagen AG, AIAG (U.S.), ANFIA (Itálie), FIEV (Francie), SMMT (U.K.), VDA (Německo)* (IATF, 2017).

Tato mezinárodní pracovní skupina pro automobilový průmysl byla založena především za 4 následujícími základními účely:

1. Rozvíjet konsensus týkající se základních mezinárodních požadavků na systém řízení kvality, především pro přímé dodavatele výrobních materiálů, dílů výrobků nebo služeb a pro další zainteresované strany v automobilovém průmyslu.
2. Vypracovat zásady a postupy pro společný systém registrace třetích stran IATF za účelem zajištění celosvětové soudružnosti.
3. Poskytnout odpovídající školení na podporu plnění požadavků IATF 16949 a registračního schématu IATF.
4. Vytvořit formální styky s příslušnými orgány na podporu cílů IATF (volně přeloženo z IATF, 2017).

---

<sup>1</sup> z anglického slovního spojení International Automotive Task Force

## **2.5.2 IATF 16949:2016**

Jak je již výše zmíněno, v roce 2016 revidoval automobilový průmysl požadavky na systém řízení jakosti tak, aby odpovídal revidované normě ISO 9001:2015. Vznikl tedy oborový standard IATF 16949:2016, který plně nahrazuje původní normu ISO/TS 16949 a v současnosti představuje globální standard kvality v rámci celého automobilového průmyslu (volně přeloženo z Reid, R. D., 2017).

### **2.5.2.1 Cíle a princip normy**

Cílem technické specifikace ISO/TS 16949:2009 byl především důraz na neustálé zlepšování, prevenci vad a snižování variability a ztrát v dodavatelském řetězci. Nová verze tohoto standardu pod novým názvem IATF 16949:2016, která normu ISO/TS 16949:2009 ruší a nahrazuje, plně respektuje základní osnovu a požadavky nedávno publikované normy ISO 9001:2015. Aktuální verze v sobě již ale nezahrnuje základní požadavky normy ISO 9001:2015, tak jak tomu bylo doposud. V jednotlivých kapitolách tedy figurují pouze tzv. nadstavbové odvětvové požadavky, což tomuto standardu zaručuje větší míru flexibility v případě možných revizí normy ISO 9001 (Kliment J. & Šolc M., 2016).

IATF 16949:2016 představuje inovativní dokument, který definuje a rozšiřuje požadavky na systém kvality podle ISO 9001:2015. Tento oborový standard stanovuje specifické zákaznické požadavky v oblasti automobilového průmyslu a klade důraz na rozvoj systému managementu kvality (NQA CZ, 2018).

Hlavním cílem IATF 16949:2016 je rozvoj systému managementu kvality, který zabezpečuje neustálé zlepšování, klade důraz na snižování chyb, zahrnuje specifické požadavky a nástroje využívané v automobilovém průmyslu a podporuje snižování variability a plýtvání v dodavatelském řetězci (Kliment J. & Šolc M., 2016).

Dle Juraje Klimenta, auditora IATF, musí všechny certifikační audity plánované po 1. říjnu 2017 již probíhat podle nového standardu IATF 16949, přičemž organizace, které jsou v této oblasti certifikovány, musí přejít na novou verzi této normy do 14. září 2018 (Lloyd's Register Quality Assurance [LRQA], 2017).

### **2.5.2.2 Přínosy certifikace normou IATF 16949.:**

Zavedení a následné řízení se oborovým standardem IATF 16949:2016 je interní záležitostí každé organizace, avšak může jí přinést určité přínosy, jako je např.:

- *Spokojenost zákazníků* – organizace je schopna dodávat produkty, které trvale splňují požadavky i těch nejnáročnějších zákazníků.
- *Nižší provozní náklady* - identifikace, řízení a neustálé zlepšování procesů realizovaných v organizaci (procesy zaměřené na zákazníka, pomocné procesy a procesy managementu) a výsledná provozní efektivnost vede k úspoře peněz.
- *Zlepšení vztahů se zúčastněnými stranami* - organizace je lépe vnímána zaměstnanci, zákazníky a dodavateli.
- *Schopnost získat více zakázek* - specifikace při zadávání zakázek často vyžadují certifikaci jako podmínku k dodávce, tudíž certifikace otevírá dveře k novým zakázkám.
- *Prověřené obchodní vztahy* - průmyslová výroba je nezávisle ověřována podle celosvětové uznávané normy.
- *Ucelený přístup k systému managementu kvality* - vyloučení několikanásobných certifikačních auditů (ISO 9001, VDA 6.1 apod.).
- *Důvěryhodnost* - zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů. Organizace je schopna prokázat vhodnost, účinnost a efektivnost vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou.
- *Samoregulační systém* – vybudovaný systém dokáže pružně reagovat na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (NQA CZ, 2018; CQS,2017b).

### **2.5.3 Požadavky dané normou IATF 16949:2016**

Jak je již zmíněno v kapitole 2.5.2.1 - Cíle a princip normy, oborový standard IATF 16949 plně respektuje požadavky dané normou ISO 9001:2015 a tvoří jakousi „nástavbu“ pro organizace zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů pro automobilový průmysl. Norma IATF 16949 nemůže být brána jako samostatná norma systému řízení kvality, ale pouze jako dodatek k ISO 9001:2015 a měla by se používat v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu.

Níže v textu jsou popsány vybrané požadavky norem ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016, které jsou relevantní pro zpracování praktické části této práce.



### 2.6.3.1 Kontext organizace

Jedním z požadavků daných normou IATF 16949 je určení kontextu organizace. Jedná se o nový koncept, jehož úkolem je zajistit, aby systém řízení kvality odrážel okolnosti, které ovlivňují fungování systému organizace. Jedná se o kombinaci vnějších a vnitřních faktorů, které mohou buď pozitivně, nebo negativně ovlivňovat přístup organizace k definování a dosažení svých cílů. Pochopení kontextu organizace je zásadním faktorem pro definování klíčových prvků systému, jako je rozsah kvality, systém řízení, procesy, politika kvality, cíle kvality a identifikace rizik a příležitostí (volně přeloženo z Gruszka, J., Misztal, A., 2017).

V rámci kontextu organizace musí společnost určit *rozsah svého systému řízení kvality*, tedy určit jeho hranice a aplikovatelnost. Tento rozsah musí být k dispozici a musí být udržován jako dokumentovaná informace. Dalším požadavkem na definování kontextu organizace je i *porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran*, kdy organizace musí určit zainteresované strany, které jsou relevantní pro její QMS a požadavky těchto zainteresovaných stran (ISO 9001:2015).

Do definování kontextu organizace spadá systém managementu kvality a jeho procesy. Organizace je povinná vytvořit, zavést a udržovat QMS včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb. Organizace musí na základě definování těchto procesů mj.:

- určovat potřebné vstupy a očekávané výstupy,
- určovat posloupnost a vzájemné vazby těchto procesů,
- přidělovat odpovědnosti a pravomoci pro tyto procesy,
- vyhodnocovat tyto procesy a v případě nutnosti zajistit, že tyto procesy dosáhnou zamýšlených výsledků,
- zlepšovat procesy a QMS (ISO 9001:2015).

### 2.6.3.2 Vedení (leadership)

Jak ISO 9001:2015, tak i IATF 16949 zdůrazňují vůdčí postavení vrcholového managementu na implementovaný systém řízení kvality. Vrcholové vedení má povinnost např.:

- přijmout odpovědnost za efektivnost QMS
- zajistit stanovení politiky kvality a cílů kvality pro QMS,
- podporovat zlepšování,
- komunikovat důležitost efektivního managementu kvality a dosažení shody s požadavky na QMS apod.

Do kapitoly vedení spadají nejen požadavky týkající se vůdčí role managementu, ale i požadavky na politiku kvality či stanovení rolí, odpovědnosti a pravomocí v QMS.

Vrcholové vedení je povinno vytvořit, zavést a udržovat politiku kvality, která je v souladu s kontextem organizace, poskytuje rámec pro stanovování cílů kvality, obsahuje závazek plnit příslušné požadavky a závazek k neustálému zlepšování QMS. Tato politika musí být komunikována, chápána a aplikována v rámci celé organizace a musí být dostupná relevantním zainteresovaným stranám (ISO 9001:2015).

IATF 16949 nad rámec normy ISO 9001 klade důraz na stanovení a zavedení společenské odpovědnosti, zahrnující minimálně politiku proti úplatkářství, pravidla pro chování zaměstnanců a politiku eskalace etiky<sup>2</sup>. Dále vyžaduje, aby vrcholové vedení v rámci QMS identifikovalo vlastníky procesu, kteří jsou odpovědní za řízení procesů v organizaci a za související výstupy. Dalším požadavkem IATF 16949:2016 na vrcholové vedení je, aby přidělilo pracovníkům odpovědnost a pravomoc za zajištění splnění požadavků zákazníků a toto přidělení je nutné dokumentovat. Jedná se např. o nápravná a preventivní opatření, informace o logistice či hodnocení zákazníkem.

### 2.6.3.3 Plánování

Při plánování managementu kvality musí organizace zvážit kontext organizace a potřeby a očekávání zainteresovaných stran a musí určit rizika a příležitosti, které je potřeba řešit. Dle ISO normy 9001:2015 musí organizace naplánovat příslušná

---

<sup>2</sup> Eskalace = proces, který má za cíl upozornit na konkrétní problémy vyskytující se v organizaci tak, aby odpovědní pracovníci mohli na vzniklou situaci reagovat a sledovat, jakým způsobem je řešena (IATF 16949, s. 23)

opatření pro řešení rizik a příležitostí a způsob, jak integrovat tato opatření do procesů QMS a jak hodnotit jejich efektivnost.

Organizace může řešit rizika mj. jejich přijetím, aby se využila příležitost, odstraněním zdroje rizika nebo sdílením rizika. Naopak příležitosti mohou vést např. k otevření nových trhů, budování partnerství, přijetí nových postupů apod. (ISO 9001:2015).

Součástí plánování musí být i stanovení *cílů kvality*, které musí mj. být:

- konzistentní s politikou kvality,
- měřitelné,
- relevantní pro zvyšování spokojenosti zákazníka.

Dále je důležité tyto cíle monitorovat, komunikovat a podle potřeby aktualizovat a udržovat je jako dokumentované informace (ISO 9001:2015).

Dle standardu IATF 16949:2016 musí vrcholové vedení stanovit, vytvořit a udržovat cíle kvality pro příslušné funkce, procesy i úrovně v celé organizaci, a to tak, aby byly splněny požadavky zákazníka.

Norma IATF 16949:2016 nad rámec normy ISO 9001:2015 klade důraz na analýzu rizik a preventivní opatření. Dle této normy je organizace povinná do své analýzy rizik zahrnout alespoň např. poznatky ze stížností či ze stažení vadných produktů. Za účelem odstranění příčin potencionálních neshod musí organizace zavést preventivní opatření, která musí být přiměřená závažnosti potencionálních problémů.

#### **2.5.3.4 Podpora**

Dalším požadavkem je definování zdrojů potřebných pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému řízení kvality. Mezi tyto zdroje patří:

- lidé,
- infrastruktura,
- prostředí pro fungování procesů,
- znalosti organizace (IATF 16949:2016).

Dále je organizace povinná stanovit potřebné kompetence osoby, která má vliv na výkonnost a efektivnost zavedeného QMS a musí zajistit, aby si zaměstnanci

byli vědomi politiky kvality, příslušných cílů kvality, svého přínosu k efektivnosti QMS a důsledků neplnění požadavků systému řízení kvality (IATF 16949:2016).

IATF 16949:2016 dále vyžaduje, aby organizace určila potřebu interní i externí komunikace týkající se systému managementu kvality. Společnost musí určit:

- o čem se má komunikovat,
- kdy se má komunikovat,
- s kým se má komunikovat,
- jak se má komunikovat,
- kdo má komunikovat.

Do kapitoly Podpora spadá i požadavek na dokumentované informace, který je částečně rozebrán v kapitole 2.4.1 - Dokumentace v QMS.

ISO norma 9001:2015 vyžaduje, aby organizace vytvářela a aktualizovala dokumentované informace a zajistila jejich vhodnou identifikaci a popis (např. název, datum, autor apod.) a vhodný formát (jazyk, grafika apod.) a média (např. papírová, elektronická). Dokumentované informace dále musí být řízeny a musí být zajištěna jejich dostupnost a vhodnost a přiměřená ochrana.

Standard IATF 16949:2016 na rozdíl od ISO 9001:2015 vyžaduje, aby byl management kvality organizace dokumentován v příručce kvality, která může být v elektronické nebo tištěné podobě. Formát a struktura příručky je zcela v kompetenci organizace, a to v závislosti na její velikosti, kultuře a složitosti a musí obsahovat:

- oblast použití QMS,
- dokumentované procesy vytvořené pro QMS nebo odkaz na ně,
- procesy organizace a jejich sled a vzájemné vazby,
- dokument popisující, kde jsou v rámci systému řízení kvality organizace řešeny specifické požadavky zákazníků.

#### **2.6.3.4 Hodnocení výkonnosti**

Dalším důležitým bodem, na který se organizace musí zaměřit, je hodnocení výkonnosti a efektivnosti zavedeného systému řízení kvality. Je důležité, aby společnost určila, co je třeba monitorovat a měřit a jakým způsobem (ISO 9001:2015).

Standard IATF 16949:2016 požaduje, aby organizace monitorovala spokojenost zákazníků a to na základě míry splnění jejich potřeb a očekávání a aby přezkoumávala

získané informace. Záleží na organizaci, jakým způsobem tyto informace získá a to např. průzkumem u zákazníka, setkání se zákazníky či ze zpráv od obchodních zástupců.

#### **2.6.3.4 Zlepšování**

Dalším požadavkem je určení a zvolení příležitostí ke zlepšování a realizace veškerých nezbytných opatření pro splnění požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti. Příkladem těchto opatření je:

- zlepšování produktu či služby (náprava, skoková změna, nápravné opatření apod.),
- náprava, prevence nebo snížení nežádoucích účinků,
- zlepšení výkonnosti a efektivnosti QMS (ISO 9001:2015).

Pokud se vyskytne neshoda, je organizace povinná reagovat na tuto neshodu, vyhodnotit potřebu přijetí opatření pro odstranění příčin neshody, realizovat potřebné opatření, přezkoumat efektivnost těchto opatření, aktualizovat rizika a příležitosti určené v průběhu plánování a provést změny v QMS, je-li to zapotřebí (IATF 16949:2016).

Dle normy IATF 16949:2016 je organizace povinná mít pro řešení vzniklých problémů dokumentovaný proces a uchovávat o této události dokumentované informace jako důkaz o povaze neshod a přijatých nápravných opatření a výsledcích nápravných opatření.

Organizace je dále povinná neustále zlepšovat vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému řízení kvality a mít tento proces dokumentovaný (IATF 16949:2016).

## **3 METODIKA**

### **3.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zanalyzování současného stavu systému řízení kvality ve společnosti CB Plast CR s.r.o. s ohledem na vybrané požadavky oborového standardu IATF 16949:2016. Dílčím cílem je navržení možného opatření pro dosažení plné shody s touto normou.

### **3.2 Pracovní hypotézy**

Ve vazbě k provedenému dotazníkovému šetření byly pro tuto diplomovou práci zvoleny následující pracovní hypotézy, které budou v závěru praktické části potvrzeny, nebo vyvráceny:

H1: Všichni dotazovaní zaměstnanci společnosti CB Plast CR s.r.o. vědí, co je podstatou zavedeného systému řízení kvality.

H2: Všichni respondenti znají důsledky neplnění požadavků QMS.

### **3.3 Metodický postup**

Tato práce se sestává ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřena na studium odborné literatury týkající se kvality, především však na problematiku systému řízení kvality. V dílčích částech literární rešerše je mj. popsáno co je to kvalita, jaké rozeznáváme jednotlivé koncepce managementu kvality či procesy v organizaci. Poslední kapitola literární rešerše se zaměřuje přímo na řízení kvality v automobilovém průmyslu, především na oborový standard IATF:16949 a jeho požadavky, který je pro naplnění cíle této práce stěžejní.

Pro souhrn těchto teoretických východisek byly využity odborné knihy, mezinárodní standardy ISO, odborné články, www stránky organizací, věnujících se problematice kvality a oborový standard IATF 16949:2016.

Praktická část pojednává o systému řízení kvality přímo ve společnosti CB Plast CR s.r.o. a je rozdělena do následujících subkapitol:

- a) charakteristika analyzované společnosti,
- b) analýza aplikace vybraných požadavků normy IATF 16949:2016 ve společnosti CB Plast CR s.r.o.,
- c) analýza vybrané oblasti systému řízení kvality,
- d) průzkum povědomí zaměstnanců o zavedeném SŘK,
- e) zhodnocení zavedeného SŘK společnosti CB Plast CR s.r.o., návrhy a doporučení.

Ad a) První subkapitola praktické části se zaměřuje na popis analyzované společnosti, její organizační strukturu, produktové portfolio a na její poslání, vize a cíle.

Ad b) Následující podkapitola se zabývá rozbořem aplikace vybraných požadavků normy IATF 16949:2016 ve společnosti CB Plast CR s.r.o.

Ad c) Třetí subkapitola praktické části se zaměřuje na analýzu vybrané oblasti systému řízení kvality, a to na spokojenost zákazníků s navazujícím šetřením v oblasti reklamací. Pro účely této části práce byly mj. použity výsledky průzkumu společnosti CB Plast CR s.r.o. zaměřeného na spokojenost zákazníků, který byl proveden v květnu 2017, a nebyl primárně tvořen pro účely této diplomové práce. Význam této části je spatřován v následném návrhu nápravného opatření, které by mělo vést ke snížení počtu reklamací a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Ad d) Čtvrtá podkapitola praktické části se zabývá průzkumem povědomí zaměstnanců o zavedeném systému řízení kvality ve společnost CB Plast CR s.r.o. Primární informace pro tento úsek byly získány prostřednictvím kvantitativní metody marketingového výzkumu – strukturovaného dotazníkového šetření. Před zahájením samotného dotazování byl uskutečněn pilotní výzkum, kterým byly zjištěny nedostatky vytvořeného dotazníku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda analyzovaná společnost splňuje vybraný požadavek normy IATF 16949:2016. Pro vyhodnocení výsledků průzkumu byl použit program Excel, prostřednictvím kterého byly odpovědi graficky zpracovány

Ad e) Na základě analýzy interních informací společnosti a dále na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření je v poslední subkapitole praktické části shrnut

současný stav systému řízení kvality ve společnosti CB Plast CR s.r.o. a jsou navržena doporučení, která by mohla být přínosem pro zavedený systém řízení kvality.

Podkladem pro zpracování praktické části byly interní dokumenty podniku, intranetové webové stránky společnosti, webové stránky společnosti, informace od pracovníků společnosti a také vlastní poznatky, které autorka této práce získala v analyzované organizaci během svého zaměstnání. Nejvýznamnějším zdrojem informací byly ovšem konzultace se zástupcem kvality společnosti CB Plast CR s.r.o.



## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Problematika certifikace systému kvality na bázi odvětvových standardů představuje v současnosti velmi aktuální téma. V České republice vládne automobilovému průmyslu nedávno aktualizovaný standard IATF 16949:2016. Samotný proces zavedení a následné řízení se tímto standardem je interní záležitostí každé organizace, avšak může výrazně pomoci dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti. Z důvodu zachování anonymity spolupracující společnosti a prezentace citlivých informací bude v rámci celé práce použit *pracovní název CB Plast*.

### 4.1 Představení společnosti

Analyzovanou společností je CB Plast CR s.r.o., která je dceřinou společností společnosti CB Plast GbmH spadající do německé skupiny OK Plast GmbH & Co. Holding OK Plast se skládá ze dvou provozních dceřiných společností: *CB Chemie GmbH*, jejíž hlavní činností je distribuce speciálních chemikálií, a *CB Plast GmbH*, jejíž hlavní činností je distribuce a výroba plastového granulátu. Obě tyto společnosti působí v příbuzných oborech a úzce spolupracují v mnoha oblastech (webové stránky společnosti, 2018).

Níže uvedená Tabulka 1 stručně charakterizuje skupinu CB Plast, jejíž dceřiná společnost je analyzována.

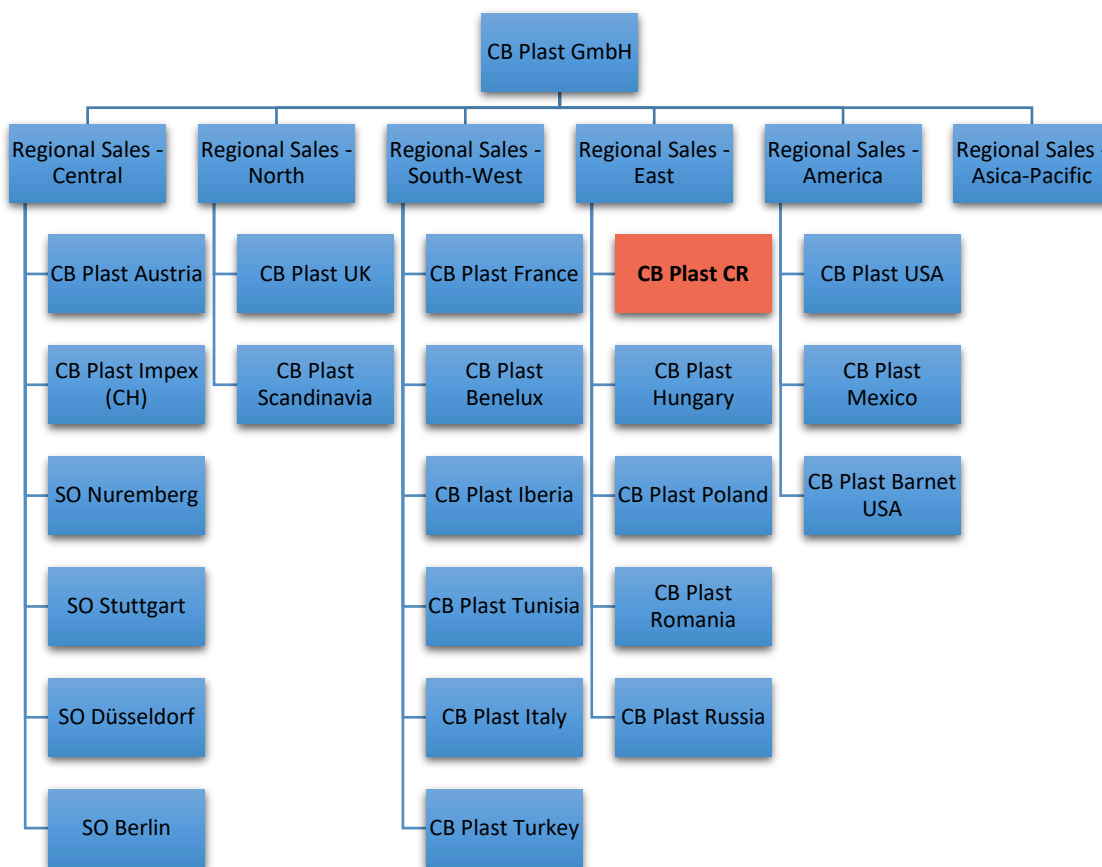
Tabulka 1: Fakta o skupině CB Plast za rok 2016

<b>Datum založení</b>	1961
<b>Obrat 2016</b>	903 mil. EUR
<b>Počet zákazníků</b>	> 13.000
<b>Počet zaměstnanců</b>	1.200
<b>Zahraniční dceřiné společnosti</b>	23
<b>Nominální kapacita složení</b>	200.000t / rok
<b>Certifikace</b>	ISO 50001:2011, IATF 16949:2016
<b>Počet výrobních závodů</b>	6

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek společnosti

Jak je již výše zmíněno, společnost CB Plast CR s.r.o. je součástí německé skupiny CB Plast. Ta se skládá z dalších jednotlivých divizí, které se nachází nejen v Evropě, ale i v Asii a Americe - viz Obrázek 5.

Obrázek 5: Struktura prodejních kanceláří skupiny CB Plast



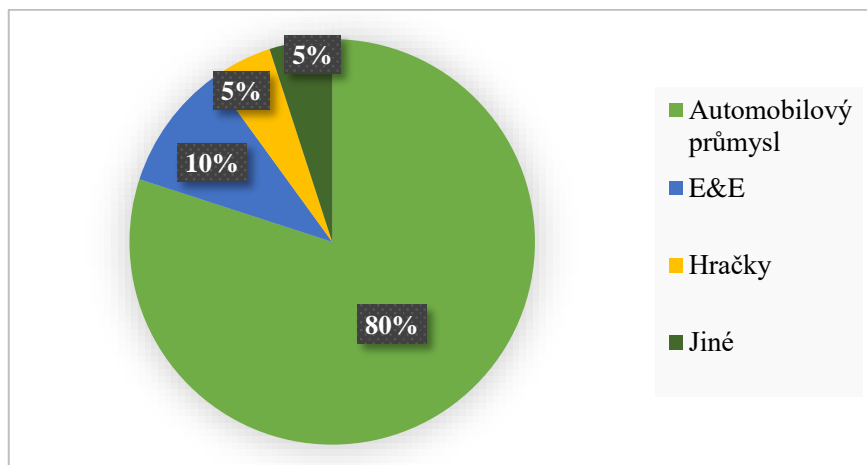
Zdroj: Vlastní zpracování dle intranetových webových stránek společnosti

Analyzovaná společnost CB Plast CR s.r.o. (viz červené zvýraznění ve výše uvedeném Obrázku 5) byla založena 26. května 1995 a v současnosti je jedním z předních distributorů plastového granulátu na českém a slovenském trhu. Sídlem společnosti jsou již přes dvacet let České Budějovice. Její 100% mateřskou společností je společnost CB Plast GmbH, která sídlí v německém Hamburku. CB Plast CR s.r.o. sdílí své sídlo se společností CB Chemie, které, jak je již výše vysvětleno, spadá taktéž do holdingu OK Plast GmbH & Co (webové stránky společnosti, 2018).

Společnost CB Plast CR s.r.o. se primárně zabývá nákupem plastového granulátu a jeho následným prodejem do společností využívajících tento granulát k následnému zpracování. Vzhledem k tomu, že cca 80% zákazníků společnosti (viz Graf 1)

jsou firmy zpracovávající plastový granulát pro automobilový průmysl, je organizace certifikována oborovým standardem IATF 16949:2016.

Graf 1: Zákaznické portfolio společnosti CB Plast CR s.r.o. za rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti CB Plast CR s.r.o.

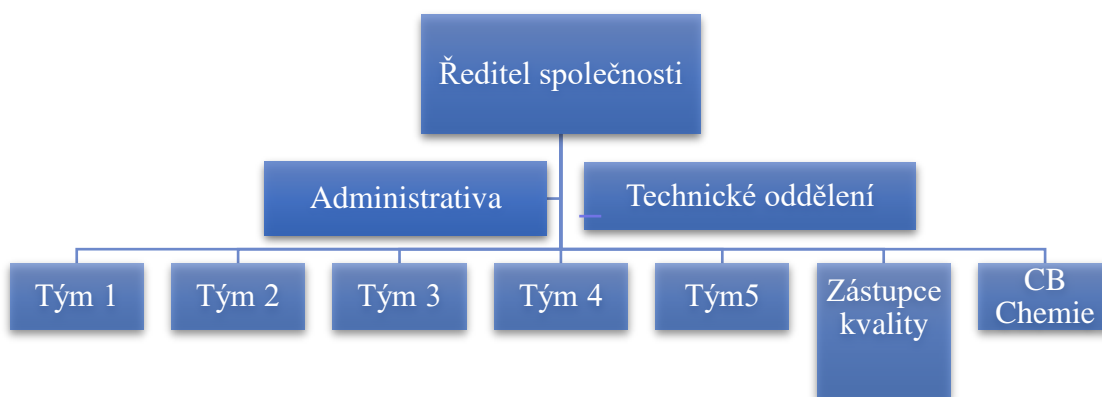
Na začátku roku 2018 pracovalo ve společnosti CB Plast CR s.r.o. celkem 18 kmenových zaměstnanců (včetně pracovníků CB Chemie). Pro zajištění efektivity a kvality služeb je společnost interně rozdělena do několika „úseků“:

- technické oddělení,
- administrativa,
- zákaznický servis (ID a AD),
- kvalita.

O bezproblémovém chodu společnosti se stará *ředitel*, který na své pozici působí již 12 let. *Technické oddělení* je složeno ze tří specialistů na plastový granulát. Jejich náplní práce je především poskytování technického poradenství při zavádění nových, ale i probíhajících projektů, podávání zpráv o těchto projektech, podpora na místě v případě technických problémů apod. O *administrativu* společnosti se stará asistentka ředitele, jejímž úkolem je mj. správa platebního styku, pojistných smluv či skladů, společně s hlavním účetním, jehož náplní práce je především evidence účetních činností, odvod daní a pojištění, či příprava různých reportů jako je finanční bilance apod. Nejdůležitějším úsekem je však *zákaznický servis*, který se skládá z pěti týmů. Každý tým má na starost jednotlivou oblast České nebo Slovenské republiky a skládá se vždy z jednoho obchodního zástupce (AD) a jednoho pracovníka

zákaznického servisu (ID). Výjimkou je tým č. 5, který vznikl z důvodu nadměrného zatížení původních čtyř týmů a tvoří jej jeden pracovník zákaznického servisu a obchodní zástupci z týmů 1 a 3. Nedílnou součástí společnosti je *zástupce za kvalitu*, jehož náplní práce je mj. řízení a zlepšování systému kvality, správa dokumentace (ISO, IATF, PPAP apod.), monitorování KPI procesů či vyřizování stížností a reklamací. Zástupce za kvalitu taktéž zajišťuje podporu všem oddělením v oblasti systému kvality, dále plánuje a provádí interní audity a školení, navrhuje cíle kvality, informuje vrcholové vedení o jejich plnění a také zodpovídá za aktualizaci systémové dokumentace a za plnění požadavků systému kvality dle daných norem.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti CB Plast CR s.r.o.

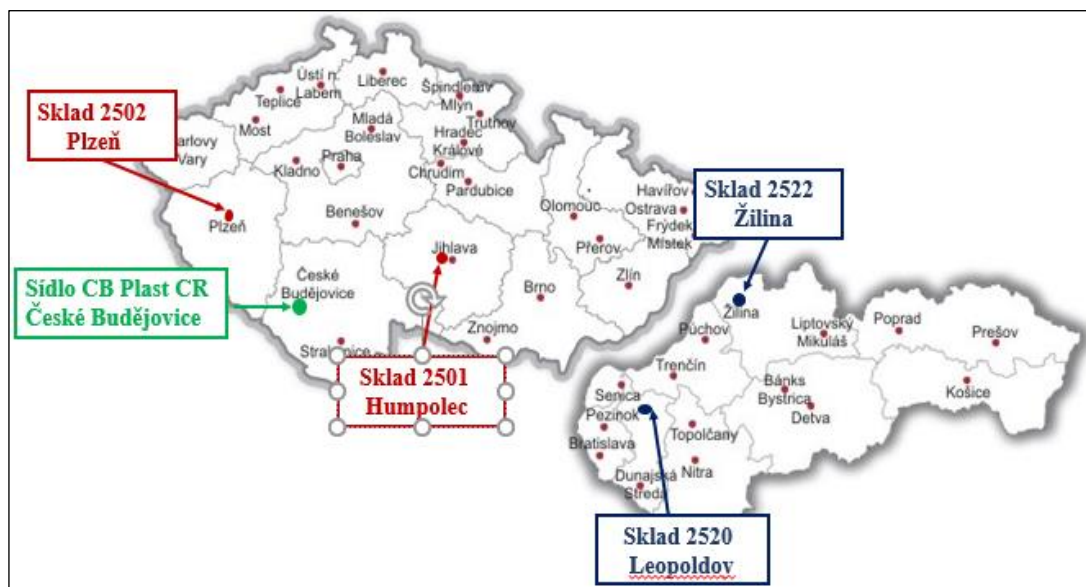


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti CB Plast s.r.o.

#### 4.1.2 Produktové portfolio

Společnost CB Plast CR s.r.o. nabízí své produkty a služby zákazníkům na území České a Slovenské republiky. Na skladování a distribuci plastového granulátů využívá dvě moderní logistická centra v Čechách (sklad 2502 Plzeň a sklad 2501 Humpolec) a dvě na Slovensku (sklad 2520 Leopoldov a sklad 2522 Žilina) – viz Obrázek 7.

Obrázek 7: Rozmístění skladů



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Produktové portfolio společnosti CB Plast CR s.r.o. se skládá z jednotlivých typů plastového granulátu vyráběných:

- a) skupinou CB Plast (cca 10 % objemu prodáváného materiálu),
- b) externími výrobci, jako je např. BASF, Styrolution, LyondBasell, Covestro a další.

Skupina CB Plast na sebe nahlíží jako na inovátora v oblasti plastů a snaží se čelit výzvám aktuálního, ale i budoucího trhu. Jedním z jejích hesel je: „Na zítřejší otázky máme odpověď již dnes“. Do svého oddělení vývoje vybírá ty nejkvalifikovanější zaměstnance, kteří mají specializovaný výcvik a k zajištění specifických požadavků zákazníků využívají své rozsáhlé znalosti v příslušných odvětvích zpracování plastového granulátu. Společnost sama o sobě aktivně vyhledává tržní příležitosti a aktivně prosazuje rozvoj technických plastů. Její know-how se vyznačuje např. úsporou hmotnosti v automobilovém průmyslu, návrhy inovativních řešení obalů potravin, medicínských a farmaceutických aplikací až po materiály v oblasti elektrotechnického a elektronického průmyslu (webové stránky společnosti, 2018).

Na níže uvedeném Obrázku 8 je vyobrazen jeden z mnoha druhů plastového granulátu produkovaných skupinou CB Plast.

Obrázek 8: Plastový granulát



Zdroj: Webové stránky společnosti

Jednotlivé druhy plastového granulátu se od sebe liší tepelnou a chemickou odolností, mechanickými vlastnostmi (houževnatost, smrštivost, pevnost, tekutost apod.) či průhledností (transparentní a netransparentní materiály).

Produktové portfolio lze prvotně rozdělit dle jednotlivých aplikací, a to na plastový granulát pro:

- a) automobilový průmysl (Automotive),
- b) elektrotechnický a elektronický průmysl (E&E),
- c) medicínský průmysl (Healthcare) a
- d) obalový průmysl (Packaging) (webové stránky společnosti, 2018).

#### **Ad a) Automobilový průmysl (Automotive)**

V souvislosti s vývojem v automobilovém průmyslu se společnost CB Plast snaží na základě svých rozsáhlých znalostí v polymerech napomáhat výrobcům a to např. nahrazováním kovů za high-tech plasty či inovativními produktovými řešeními (estetika, odlehčování apod.), a nabízí tím výrobcům příležitost pro redukci hmotnosti dílů (webové stránky společnosti, 2018).

Níže uvedený Obrázek 9 znázorňuje příklad nahrazení kovu plastem u tepelného šítu čtyřválcového vznětového motoru, který se vyznačuje výjimečně vysokou odolností proti stárnutí za tepla (trvalá provozní teplota 200°C a maximální provozní teplota 240°C) (webové stránky společnosti, 2018).

Obrázek 9: Příklad náhrady kovů za high-tech plasty



Zdroj: webové stránky společnosti

#### Ad b) Elektrotechnický a elektronický průmysl (E&E)

„Chytřejší, bezpečnější, zelenější“ – to je vize, kterou se společnost CB Plast snaží řídit. Každá nová generace klade stále náročnější požadavky na součásti a materiály v oblasti E&E. Produktové portfolio společnosti CB Plast nabízí řadu variant plastového granulátu, kterými dokáže uspokojit i toho nejnáročnějšího zákazníka (webové stránky společnosti, 2018).

#### Ad c) Medicínský průmysl (Healthcare)

Zdravotnictví je výjimečně citlivé odvětví, ve kterém je bezpečnost prioritním aspektem, a výběr materiálů pro použití v této oblasti je mimořádně náročný úkol. Produktové portfolio společnosti CB Plast zahrnuje značky známých výrobců polymerů, tudíž je schopna poskytnout širokou škálu různých plastů, které byly vyvinuty speciálně pro zdravotnictví (webové stránky společnosti, 2018).

Na níže uvedeném Obrázku 10 je znázorněn příklad využití plastového granulátu v medicínském průmyslu, a to pro výsledný produkt - ampule. Tyto ampule se vyznačují vysokou chemickou odolností a jsou schváleny jako medicínský produkt pro přímý kontakt (webové stránky společnosti, 2018).



Obrázek 10: Příklad výsledného produktu z plastového granulátu – medicínský průmysl



Zdroj: webové stránky společnosti

#### Ad d) Obalový průmysl (Packaging)

Společnost CB Plast reaguje na současné výzvy na trhu a zároveň se snaží tyto výzvy predikovat. Díky rozsáhlému portfoliu plastového granulátu, aditivnímu a barevnému portfoliu disponuje tato společnost inovativními řešeními, jako je např. aktivní balení nebo koncepce udržitelného balení (webové stránky společnosti, 2018).

Níže uvedený Obrázek 11 znázorňuje příklad „chytrého“ balení, které se vyznačuje schopností prodloužit dobu trvanlivosti a čerstvosti produktu (webové stránky společnosti, 2018).

Obrázek 11: Příklad výsledného produktu z plastového granulátu - obalový průmysl



Zdroj: webové stránky společnosti



### 4.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti

Skupina CB Plast vyvinula během své působnosti na trhu společný hodnotový systém, který je založený na hanzovních<sup>3</sup> ctnostech, jako je spravedlnost, spolehlivost a čestnost, a který vychází z jeho inovační síly a mezinárodní povahy podnikání. Tento systém hodnot a principů zabezpečuje všem zaměstnancům skupiny model pro své chování při jednání s klienty, obchodními partnery, kolegy i veřejností (příručka kvality společnosti, 2017).

CB Plast GmbH má taktéž stanovené vysoké standardy společenské odpovědnosti a zavazuje se je prosazovat společně s respektováním místních zákonů a pravidel po celém světě. Vize, mise a cíle společnosti, které jsou níže uvedeny, jsou centrálně stanoveny pro celý holding.

*Vizi* společnosti je být preferovaným partnerem jednak pro zákazníky, tak i pro dodavatele. Pro naplnění této vize je nutné usilovat nejen o výhodnou pozici na trhu (ať už z finančního nebo tržního hlediska), ale taktéž je nutné přispívat ke společenskému a environmentálnímu rozvoji (příručka kvality společnosti, 2017).

*Posláním* společnosti je nabízet svým obchodním partnerům přidanou hodnotu skrze konkurenceschopné produktové portfolio, specializované prodejní kanály a „chytré inovace“ (příručka kvality společnosti, 2017).

*Cílem* skupiny CB Plast GmbH do roku 2020 je růst ziskovosti (v nominální hodnotě ca 1,17 mld. EUR) (příručka kvality společnosti, 2017).

### 4.1.4 Certifikace

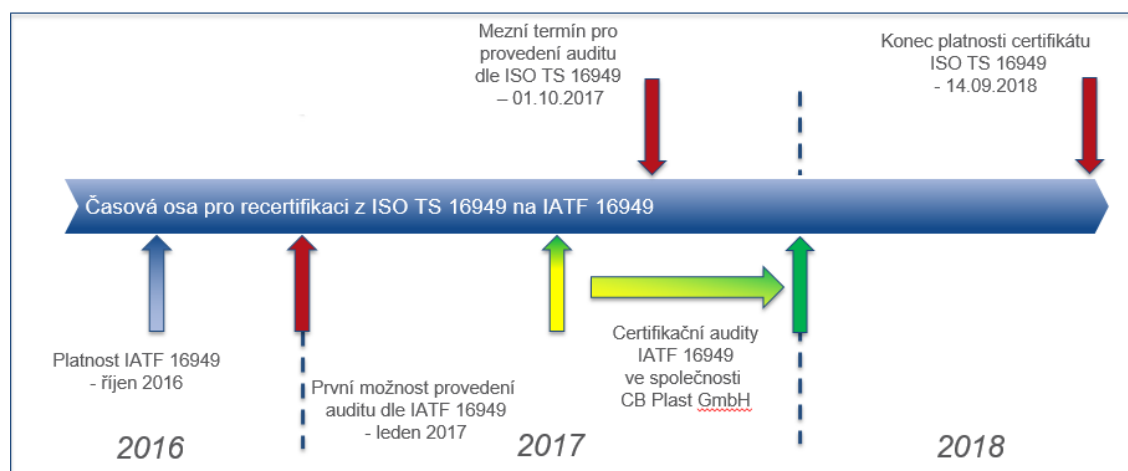
Analyzovaná společnost CB Plast CR s.r.o. je certifikována dle mezinárodního oborového standardu IATF 16949:2016, který byl vyvinut společně s členy Mezinárodní pracovní skupiny pro automobilový průmysl a byl schválen a zveřejněn Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO). Tento certifikát potvrzuje, že podnik řídí svůj QMS dle požadavků normy ISO 9001, zároveň však nad rámec této normy splňuje specifické požadavky v oblasti automobilového průmyslu. Tento certifikát získala společnost CB

---

<sup>3</sup> Hanzovní z německého slova *Hanse* (spolek, skupina) = bývalý svazek německých obchodních měst, který se dále rozrostl ve svaz hanzovních měst, který prosazoval své zájmy v cizích zemích (Wikipedia, 2017).

Plast s.r.o. na základě interního a dále externího auditu v říjnu 2017. Časový sled recertifikace z ISO TS 16949 na IATF 16949:2016 znázorňuje níže uvedený Obrázek 12.

Obrázek 12: Časová linie recertifikace z ISO TS 16949 na IATF 16949 v CB Plast GmbH



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Cílem této recertifikace na nový odvětvový standard bylo především:

- zajištění neustálého zlepšování,
- zdůraznění prevence chybovosti,
- snížení odchylek a plýtvání v dodavatelsko-odběratelském řetězci (intranetové webové stránky společnosti, 2018).

Mateřská společnost CB Plast GmbH je i vlastníkem certifikátu ISO 50001:2011 a to od roku 2016.

Tento certifikát umožňuje organizacím přijmout systematický přístup k dosahování neustálého zlepšování energetické náročnosti. Jeho zavedení by mělo mj. vést ke snižování emisí skleníkových plynů a dalších souvisejících dopadů na životní prostředí (ÚNMZ, 2018).

## 4.2 Analýza současného stavu systému řízení kvality

Vzhledem k aktualizaci oborového standardu ISO TS 16949 upravila celá skupina CB Plast svůj stávající systém řízení kvality a to v souladu s požadavky normy IATF 16949:2016 a neustále se snaží o zvyšování jeho efektivity.

Za zásadní úpravy QMS lze považovat:

- aktualizace kontextu organizace vzhledem k požadavkům normy,
- úprava příručky kvality,

- vytvoření nové procesní mapy,
- úprava formální stránky procesů,
- implementace požadavku pravidelného hodnocení spokojenosti zákazníků (příručka kvality společnosti, 2017).

Celkový systém řízení kvality je dostupný všem zaměstnancům společnosti na intranetových webových stránkách, a to v anglickém a německém jazyce a každý ze zaměstnanců společnosti prošel školením, jak s novým QMS pracovat. Školení pracovníků v dceřiné společnosti CB Plast CR s.r.o. proběhlo v červnu 2017 pod vedením zástupce kvality společnosti.

Vzhledem k tomu, že skupina CB Plast je nadnárodní organizací, jsou jednotlivé požadavky na systém řízení dány globálně a jednotlivé subjekty jsou povinny tyto požadavky plnit. Na základě těchto požadavků si každá dceřiná společnost dále může vytvářet své vlastní platné popisy procesů uplatnitelné pouze v té dané organizaci.

#### **4.2.1 Příručka kvality**

##### **➤ Požadavek normy**

Oborová norma IATF 16949:2016 (kap. 7.5.1.1) ukládá organizacím povinnost dokumentovat QMS. Tato dokumentace musí zahrnovat příručku kvality, jejíž formát a struktura je na uvážení organizace. Dle normy IATF 16949:2016, musí příručka kvality splňovat určité náležitosti, a to:

- definování oblasti použití QMS,
- dokumentované procesy vytvořené pro QMS nebo odkaz na ně,
- procesy v organizaci a jejich sled a vzájemné vazby,
- matici, popisující, kde jsou v rámci QMS organizace řešeny specifické požadavky zákazníků.

##### **➤ Aplikace požadavku v organizaci**

Skupina CB Plast tento požadavek splňuje a spravuje dokument s názvem *Quality/Energy Management Manual*, který je platný jak pro výrobní podniky, tak pro prodejní kanceláře. Tato příručka kvality je vedená v anglickém jazyce a je přístupná všem zaměstnancům společnosti na intranetových webových stránkách.

Touto příručkou kvality jsou povinny se řídit veškeré prodejní kanceláře i výrobní podniky, což zajišťuje, že veškeré činnosti, které souvisí s kvalitou, jsou stejně

plánovány, řízeny a kontrolovány za účelem maximálního uspokojení všech zainteresovaných stran.

Skupina CB Plast vytváří příručku kvality již od roku 2011 a za tu dobu prošla několika revizemi. Poslední revize proběhla v roce 2017, v níž byly aplikovány nové požadavky normy IATF 16949:2016, jako je nová mapa procesů, formální struktura popisu procesů či implementace nových procesů (příručka kvality společnosti, 2017).

## 4.2.2 Procesní přístup

### ➤ Požadavek

Mezinárodní oborový standard IATF 16949:2016 (kap. 03) vyžaduje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci i zvyšování efektivnosti systému řízení kvality za účelem dosažení absolutní spokojenosti zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně a mohla tohoto cíle dosáhnout, musí již od samotného počátku jasně identifikovat, vymezit a správně nastavit všechny procesy, které se v dané společnosti realizují.

### ➤ Aplikace požadavku v organizaci

Základem systému řízení kvality skupiny CB Plast jsou procesy a pracovní postupy pro provádění konkrétních operací. Výsledkem je komplexní a jasně daná procesní mapa, která umožňuje zaměstnancům CB Plastu nejen jasně porozumět jejich postavení ve společnosti, ale také poskytuje srozumitelný přehled o probíhajících procesech a jejich vazbách ve společnosti.

Mapa procesů slouží všem zaměstnancům společnosti jako informační portál, prostřednictvím kterého naleznou potřebné informace pro výkon své každodenní činnosti. Mimo *popisu procesů*, jejich *postupu* a *pracovních instrukcí* zde naleznou následující *kontrolované dokumenty*:

- plány školení,
- popisy práce,
- interní formuláře,
- ceníky,
- matici zastupitelnosti,
- politiku kvality,
- cíle kvality aj.

Systém managementu kvality ve společnosti CB Plast vychází ze stanovení požadavků, potřeb a očekávání zákazníků s následným stanovením politiky a cílů kvality. Za účelem realizace této politiky a dosažení stanovených cílů jsou ve společnosti definovány procesy, které jsou pravidelně monitorovány a měřeny za účelem zhodnocení jejich účinnosti a efektivnosti. Tato analýza jednotlivých procesů slouží k vyhledávání příležitostí pro jejich další zlepšování a stanovení priorit, které by měly společnosti přinést optimální výsledky (příručka kvality společnosti, 2017).

Společnost dělí tyto procesy do tří hlavních skupin (viz Tabulka 2):

- řídicí procesy (Management Processes),
- klíčové procesy (Value Adding Processes),
- podpůrné procesy (Support Processes).

Požadavky dané normou IATF 16949:2016 jsou primárně implementovány v klíčových procesech. Spokojení zákazníci tvoří základ existence společnosti CB Plast a dosažení této spokojenosti je její hlavní činností. K tomu slouží právě klíčové procesy, které tvoří hodnotu nebo užitek vůči zákazníkům. Řídicí a podpůrné procesy jsou ovšem nepostradatelné a zajišťují dokonalé propojení všech procesů za účelem dosažení efektivního řízení společnosti a zajištění maximálního uspokojení zákazníka (příručka kvality společnosti, 2017).

Společnost dále dělí své procesy na:

- globální – procesy striktně dané pro všechny subjekty (dceřiné společnosti, výrobní podniky) skupiny CB Plast a
- interní – procesy vytvořené konkrétní dceřinou společností na základě globálně daných procesů.

Tabulka 2: Struktura procesů ve skupině CB Plast

Typ procesu	Hlavní proces	Dílčí procesy
<b>Řídící procesy</b>	Řízení systému	Řízení rizik
		Řízení kvality
		Management energie
		Management životního prostředí
		Zdraví a bezpečnost
		Hodnocení systému řízení
	Strategie	
	Komunikace	
	Management změn	
<b>Klíčové procesy</b>	Řízení vztahu se zákazníky	Činnosti před prodejem
		Tvorba nabídky
		Poprodejní činnosti
	Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů	Objednávka - Order to Cash
		Plánování výroby
		Skladování, logistika
	Operace	Vývoj produktu
		Produkce
		Laboratoře
		Údržba
		Interní logistika
	Řízení životního cyklu produktu	Rozvoj trhu
		Definování produktu
		Řízení produktového portfolia
Strategické řízení dodavatelů		
<b>Podpůrné procesy</b>	Lidské zdroje	
	Společenská odpovědnost	
	IT	
	Účetnictví	
	Plánování a kontrola	

Zdroj: Příručka kvality společnosti

Procesy v mapě procesů jsou popsány ve třech úrovních:

- První stupeň definuje procesy, které v organizaci probíhají.
- Druhá úroveň reprezentuje popis a vazby daných procesů.
- Třetí úroveň obsahuje podrobný popis konkrétních postupů.

První a druhá úroveň procesů je uvedena a podrobně vysvětlena v příručce kvality skupiny CB Plast. Třetí úroveň je dostupná pouze zaměstnancům organizace, a to na intranetových webových stránkách (příručka kvality společnosti, 2017).

Obrázek 13 znázorňuje první linii procesů ve skupině CB Plast. Na tomto obrázku jde vidět klasické rozdělení procesů na řídicí, klíčové a podpůrné.

Obrázek 13: První úroveň mapy procesů



Zdroj: Intranetové webové stránky společnosti

Na níže uvedeném Obrázku 14 je vyobrazena druhá linie procesů, a to na konkrétním klíčovém procesu *Řízení vztahu se zákazníky (CRM)*. Na tomto obrázku lze jasně vidět, že se tento proces dále skládá z dalších tří dílčích procesů, a to z činností před prodejem (Pre-Sales), tvorbou nabídky (Offer to Order) a poprodejními činnostmi (After-Sales).

Obrázek 14: Druhá úroveň mapy procesů – klíčový proces CRM



Zdroj: Intranetové webové stránky společnosti



### 4.2.3 Kontext organizace

#### ➤ Požadavek

Norma IATF 16949:2016 (kap. 4) vyžaduje, aby organizace definovala svůj kontext a aby identifikovala zainteresované strany, které jsou relevantní pro systém řízení kvality a určila jejich požadavky. Informace o těchto zainteresovaných stranách a jejich relevantních požadavcích musí být monitorovány a přezkoumávány. Dílčím požadavkem normy (kap. 4.3.1) je zahrnutí specifických požadavků zákazníků do svého kontextu a jejich hodnocení.

#### ➤ Aplikace požadavku v organizaci

Skupina CB Plast tyto požadavky splňuje a svůj kontext a zainteresované strany vymezuje ve své příručce kvality.

#### **Porozumění organizaci a jejímu kontextu**

Obchodní model společnosti CB Plast pokrývá několik činností, které jsou zaměřeny na zajištění souladu s poptávkou na trhu plastového granulátu tím, že poskytuje kompletní produktové portfolio prostřednictvím distribuce a vlastní výroby průmyslových plastů. Společnost CB Plast také investovala do recyklačních technologií a nabídky produktů udržitelného rozvoje (příručka kvality společnosti, 2017).

Společnost CB Plast své zákazníky podporuje regionálně příslušnou prodejní sítí, technickým poradenstvím, pomocí s vývojem aplikací a silnou logistikou. Zákaznická podpora společnosti je založena na principu „tváří v tvář“, což tvoří předpoklad pro dlouhodobou a důvěryhodnou spolupráci (příručka kvality společnosti, 2017).

Společnost CB Plast je vystavena neustále se měnícímu okolí. Inovace na různých úrovních hodnotového řetězce vedou ke změnám požadavků zákazníků. Podobně – v opačném směru – vedou změny u zákazníků k inovacím v celém hodnotovém řetězci. Legislativní změny a celkově ekonomické faktory znamenají, že společnost je stále konfrontována s novými výzvami. Tyto dva externí aspekty – požadavky zákazníků a politické a ekonomické prostředí, vyžadují, aby se společnost snažila o neustálé zlepšování a to nejen v oblasti kvality, ale také bezpečnosti a ekologie (příručka kvality společnosti, 2017).

Systém řízení kvality společnosti CB Plast je začleněn do jejího obchodního modelu a do celkové firemní strategie, což zásadním způsobem přispívá k dosažení cílů společnosti.

Jak je již výše zmíněno, CB Plast zahrnuje širokou síť dceřiných společností, a proto je systém managementu kvality globálně přizpůsoben požadavkům zákazníků z celého světa. Ekvivalentní technické vybavení a směrnice platné pro celou společnost zajišťují stálou kvalitu výrobků a srovnatelnou kvalitu služeb na vysoké úrovni.

### **Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran**

Skupina CB Plast definuje tyto zainteresované strany a jejich požadavky ve své příručce kvality. Výpis zúčastněných stran, jejich požadavky a příslušné kontrolní metody pro jejich hodnocení uvádí Tabulka 3.

Tabulka 3: Zainterесované strany skupiny CB Plast

Zainterесovaná strana	Očekávání	Požadavek	Hodnocení/KPI
<b>Zákazníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dostupnost materiálu (termín, množství)</li> <li>● kvalitní služby</li> <li>● shoda se specifikací</li> <li>● aplikace poradenství</li> <li>● řešení stížností na míru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● propojení transakcí v programu SAP (zpracování objednávek, řešení stížností, vývoj produktů apod.).</li> <li>● decentralizace prodejů a technického poradenství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hodnocení spokojenosti zákazníků</li> <li>● hodnocení spolehlivosti dodavatele</li> <li>● statistika stížností</li> <li>● počet nových projektů</li> <li>● vývoj prodejů</li> </ul>
<b>Dodavatelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● jasné specifikace</li> <li>● kvalitní služby</li> <li>● konzultace aplikací</li> <li>● rozvoj spolupráce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● propojení transakcí v programu SAP (zpracování objednávek, řešení stížností, vývoj produktů apod.).</li> <li>● decentralizace prodejů a technického poradenství</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hodnocení dodavatelů</li> <li>● vývoj prodejů</li> <li>● statistika stížností</li> <li>● spolehlivost dodavatele</li> </ul>
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dlouhodobá spolupráce</li> <li>● bezpečnost na pracovišti</li> <li>● osobní rozvoj</li> <li>● dobrá pracovní atmosféra</li> <li>● dobrá firemní komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● systém dalšího vzdělávání</li> <li>● benefity</li> <li>● firemní akce</li> <li>● Intranet, SkypeBusiness</li> <li>● udržitelný rozvoj společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● investiční KPI's</li> <li>● HR KPI's</li> <li>● statistiky nehod na pracovišti</li> </ul>
<b>Akciónáři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hospodářská stabilita</li> <li>● bezpečnost práce</li> <li>● trvalý růst</li> <li>● minimalizace rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● daná organizační struktura</li> <li>● stabilní obchodní procesy</li> <li>● strategická orientace</li> <li>● řízení rizik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● obrat</li> <li>● provozní výsledky</li> <li>● pozice na trhu</li> <li>● objem investic</li> </ul>
<b>Blízké okolí – „sousedé“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● žádný nadbytečný hluk/zápach</li> <li>● bezporuchový provoz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dodržování zákonů a předpisů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● stížnosti</li> <li>● zprávy v médiích</li> </ul>
<b>Úřady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● implementace zákonů a nařízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dodržování zákonů a nařízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KPI's pro energii</li> <li>● obchodní rejstřík</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle příručky kvality společnosti

## **Specifické požadavky zákazníků**

Prodejní organizace CB Plast jsou prvním kontaktním místem pro veškerou komunikaci týkající se požadavků zákazníků, ať už z oblasti obchodní, technické, logistické či kvalitativní. Ty dotazy, které prodejní organizace není schopna zodpovědět sama, předává dále do příslušných oddělení mateřské společnosti sídlící v Hamburku. Prodejní organizace tedy vystupuje jako zástupce zákazníka a jedná za něj.

Skupina CB Plast se ve své příručce kvality zavazuje, že bude implementovat další požadavky zákazníků, které nejsou pokryty standardními procesy společnosti. Příkladem takového požadavku může být použití formulářů, postupů, webových portálů apod. Všechny postupy, které nejsou ve společnosti standardem, musí být odsouhlaseny na základě samostatných písemných smluv mezi skupinou CB Plast a zákazníkem a obě strany musí tuto dohodu podepsat (příručka kvality společnosti, 2017).

Analyzovaná společnost CB Plast CR s.r.o. k začátku roku 2018 neeviduje žádné specifické požadavky zákazníků, tudíž nemusí vytvářet matici, popisující, kde jsou v rámci QMS organizace řešeny specifické požadavky zákazníků.

### **4.2.4 Vedení a politika**

#### **➤ Požadavek**

Dle normy IATF 16949:2016 (kap. 5) je vrcholové vedení povinno prokazovat svou vůdčí roli a závazek s ohledem na systém řízení kvality. Součástí tohoto požadavku je mj. stanovení a řízení se politikou kvality a stanovení společenské odpovědnosti.

#### **➤ Aplikace požadavku v organizaci**

##### **Politika kvality**

Skupina CB Plast považuje politiku kvality za základ všech aktivit společnosti a zavazuje se touto politikou plnit veškeré požadavky dané normou IATF 16949:2016.

Politika kvality skupiny CB Plast je vytvářena globálně v anglickém jazyce, a je platná pro všechny prodejní kanceláře i výrobní podniky. Ty jsou povinny se touto politikou kvality řídit, transformovat si ji do svého vlastního jazyka a přizpůsobit danými podmínkám.

Na základě požadavků daných normou IATF 16949:2016 je příslušná politika kvality společnosti CB Plast CR s.r.o. veřejně přístupná všem zaměstnancům. Hlavním cílem

CB Plastu CR s.r.o. (jakožto i mateřské společnosti) je zajištění maximální spokojenosti zákazníků, které by měly být dosaženy pomocí následujících čtyř zásad politiky kvality:

- Zajištění maximální spokojenosti všech zainteresovaných stran – tedy všech subjektů, které jsou napojeny na společnost CB Plast.
- Řízení společnosti na základě principů společných skupině CB Plast, tj. zvyšování profitu společnosti prostřednictvím trvalého růstu a zajištění dlouhodobé existence firmy.
- Nabízení a tvorba nových řešení/materiálů/nových forem služeb vždy s ohledem na omezení rizik pro budoucnost, tj. společnost by měla klást velký důraz na ekologii, etiku<sup>4</sup>, zdraví a bezpečnost všech zainteresovaných stran apod.
- Odpovědnost za udržování systému řízení kvality – ačkoliv tato odpovědnost spadá do režie mateřské společnosti, jednotlivé prodejní kanceláře mají přenesenou povinnost řídit QMS v dané organizaci, tj. vždy je pověřena osoba zodpovědná za řízení kvality (tj. zástupce kvality). Společnost CB Plast CR s.r.o. si je vědoma, že práce každého jednotlivce má vliv na kvalitu, tudíž se od nich očekává vysoká znalost této oblasti, ale i vlastní návrhy na možné inovace za účelem zlepšení kvality (příručka kvality společnosti, 2017).

Politika kvality skupiny CB Plast je postavena na následujících šesti principech, které napomáhají organizaci dosáhnout stanovených cílů a současně zajistit spokojenost všech zainteresovaných stran:

- preciznost – snaha o nulovou chybovost ve všech možných aspektech,
- věrnost a spolehlivost v obchodních vztazích,
- spokojenost pracovníků společnosti a zajištění jejich motivace prostřednictvím různých tréninků a delegování odpovědností (pravidelná školení v zahraničí, výuka cizího jazyka),
- vedení zaměřené na vytyčené cíle pomocí souladu odpovědnosti za výsledek a oprávnění rozhodovat, vedení pozitivním příkladem (tj. např. neslevování ze standard),
- systematická evidence a řízení všech obchodních procesů ve společnosti, jejich průběžná kontrola a eventuální úprava,

---

<sup>4</sup> Společnost CB Plast s.r.o. např. odmítla dodat plastový granulát do firmy vyrábějící zbraně

- schopnost poskytnout a přijímat kritiku a soustavné zlepšování a připravenost ke změnám (příručka kvality společnosti, 2017).

### **Společenská odpovědnost**

Skupina CB Plast vytváří „kodex chování“, který je závazný pro všechny zaměstnance.

Každý nový zaměstnanec skupiny CB Plast obdrží ke dni podpisu pracovní smlouvy kopii kodexu chování, jehož převzetím a podpisem se zavazuje, že jej bude dodržovat.

Vzhledem k tomu, že je skupina CB Plast globálně orientovaná, zohledňuje rozmanité kultury a hodnoty svých zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů po celém světě.

Mezi základní principy etického kodexu skupiny CB Plast patří:

- absolutní netolerance jakékoliv formy korupce, úplatkářství nebo jakýkoliv jiných neetických obchodních praktik,
- striktní dodržování všech příslušných zákonů a předpisů o hospodářské soutěži v celosvětovém měřítku,
- zákaz jakékoliv formy nucené nebo dětské práce (toto samé platí i pro všechny pověřené dodavatele a poskytovatele služeb),
- zákaz diskriminace, obtěžování nebo zastrašování založené na rase, pohlaví, barvě, náboženství, národnosti, věku, osobním stavu, sexuální orientaci, původu, společenském postavení nebo tělesném postižení (příručka kvality společnosti, 2017).

Součástí etického kodexu jsou příslušná opatření v důsledku porušení jeho pravidel. Tato opatření se mohou lišit a to s přihlédnutím k rozsahu a závažnosti porušení pravidel. Kromě vnitřního vyšetřování může být zahájeno i vyšetřování bezpečnostními složkami nebo vládou, které mohou vést k disciplinárním důsledkům (příručka kvality společnosti, 2017).

## 4.2.5 Plánování

### ➤ Požadavek

Dalším požadavkem normy IATF 16949:2016 (kap. 6) na systém řízení kvality organizace je vymezení rizik a příležitostí, které je potřeba řešit. Dále je organizace povinna určit způsoby, jak tato rizika budou případně řešena a stanovit cíle kvality.

### ➤ Aplikace požadavku v organizaci

#### Rizika a příležitosti

Skupina CB Plast dělí svá rizika do osmi následujících oblastí:

- tržní rizika,
- produktová rizika,
- rizika dodavatelsko-odběratelského vztahu,
- infrastrukturní rizika,
- IT rizika,
- HR rizika,
- finanční rizika,
- odpovědnostní rizika (intranetové webové stránky společnosti, 2018).

Každá z výše uvedených skupin rizik obsahuje jejich popis, odhad dopadu těchto rizik na společnost a opatření pro zmírnění/nápravu rizik.

Za klíčové příležitosti považuje skupina CB Plast následující:

- rozvoj spolupráce se stávajícími zákazníky,
- získávání nových zákazníků,
- vývoj nových produktů a nových trhů,
- neustálé zlepšování efektivit vnitřních procesů,
- rozvoj a rozšiřování stávajících partnerství (příručka kvality společnosti, 2017).

Všechna výše uvedená rizika a příležitosti jsou integrovány jako dokumentovaná informace do systému řízení kvality společnosti a jsou pravidelně vyhodnocována.

#### Cíle kvality

Každá dceřiná společnost má povinnost vždy minimálně na začátku nového roku definovat nové cíle kvality. Za stanovení cílů ve společnosti CB Plast CR s.r.o.

je zodpovědný zástupce kvality, který tyto cíle tvoří na základě důkladné analýzy historických dat a na základě schválení ředitele společnosti.

Pro rok 2018 si společnost CB Plast CR s.r.o. zvolila následující cíle:

1. Efektivní řízení kvality společnosti dle oborového standardu IATF 16949:2016.
2. Vyšší objemy prodeje v oblasti komodit i specialit.
3. Každý z pěti týmů by měl během roku získat kontrakt s nejméně 10 novými zákazníky.
4. V průzkumu zákaznické spokojenosti získat index hodnocení min. 90 % a míry návratnosti alespoň 40 %.
5. Snížení celkového počtu reklamací (intranetové webové stránky společnosti, 2018).

#### **4.2.6 Neustálé zlepšování**

##### **➤ Požadavek**

Norma IATF 16949:2016 (kap. 10) vyžaduje, aby organizace neustále zlepšovala vhodnost, přiměřenost a efektivnost QMS.

##### **➤ Aplikace požadavku v organizaci**

System řízení kvality společnosti CB Plast popisuje procesy a jejich strukturu potřebné pro zajištění efektivního výkonu společnosti. Vzhledem k tomu, že se organizace nachází v neustále se měnícím prostředí (měnící se potřeby zákazníků, vývoj nových oblastí aplikací), je QMS společnosti neustále rozvíjen.

Za účelem zajištění tohoto systematického vývoje má každý proces v organizaci přidělenou odpovědnou osobu, která se zabývá daným procesem a optimalizuje jej, přičemž se tato osoba zaměřuje především na:

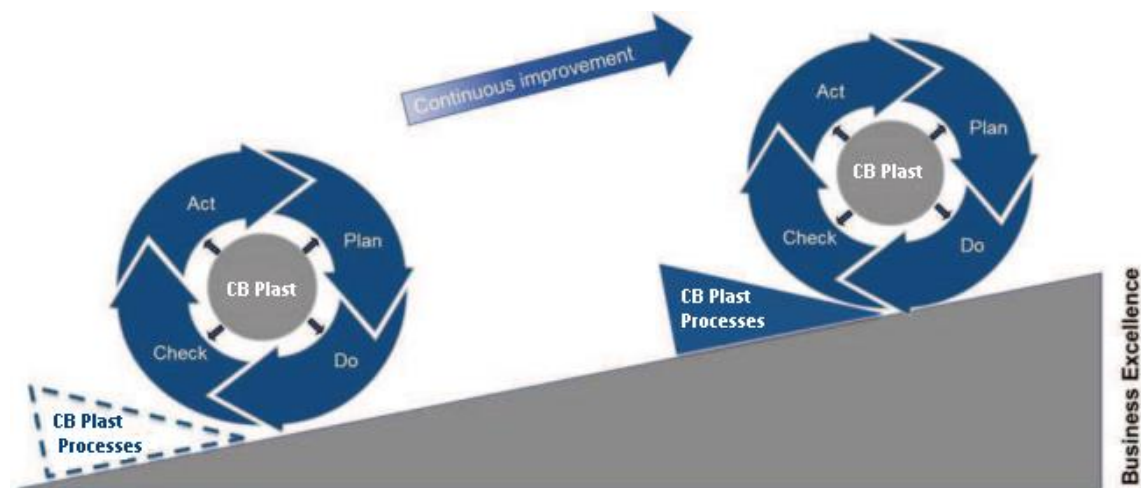
- popis procesu,
- informování a školení „uživatelů procesů“, zejména nových zaměstnanců,
- průběžné zlepšování procesů (příručka kvality společnosti, 2017).

Základní myšlenkou integrovaného, procesně řízeného QMS společnosti CB Plast je koordinovaná a kontinuální optimalizace procesů, která vede k optimalizaci celého systému řízení společnosti. Základem pro toto neustálé zlepšování je Demingův PDCA



cyklus, jehož prostřednictvím společnost CB Plast vyvíjí svoje aktivity a snaží se dospět k obchodní excelenci. Tuto myšlenku znázorňuje níže uvedený Obrázek 15.

Obrázek 15: Myšlenka neustálého zlepšování v CB Plast



Zdroj: vlastní zpracování dle příručky kvality společnosti

Za udržování a rozvoj systému řízení kvality je zodpovědná správní rada společnosti, „vlastníci procesu“ a vedoucí pracovníci dceřiných společností.

### 4.3 Analýza vybrané oblasti QMS

V následující části práce bude podrobně popsán nově aplikovaný požadavek normy IATF 16949:2016 – Spokojenost zákazníka (kap. 9.1.2) a jeho zavedení ve společnosti CB Plast CR s.r.o. s následným návrhem nápravného opatření v oblasti reklamací.

#### 4.3.1 Spokojenost zákazníka

Dle normy IATF 16949:2016 (kap. 9.1.2) je organizace povinná monitorovat míru splnění potřeb zákazníků a jejich očekávání, např. formou průzkumů u zákazníka, zpětnou vazbou od zákazníka o dodaných produktech a poskytnutých službách, setkání se zákazníky apod. Tento způsob získávání hodnocení od zákazníků je aplikován z toho důvodu, že pravidelné zákaznické reporty mají více kritérií, která nejsou jednotná.

Hodnocení spokojenosti zákazníka je ve společnosti CB Plast řídicím procesem a spadá do kategorie „Management kvality“ (intranetové webové stránky společnosti, 2018).

Analyzovaná společnost CB Plast CR s.r.o. začala na základě tohoto požadavku provádět průzkum spokojenosti zákazníků, jehož výsledky slouží ke sběru informací

a průběžnému hodnocení ukazatelů výkonnosti s cílem zajistit shodu s požadavky zákazníků. Pro tuto činnost je jasně daný proces, jehož popis následuje.

#### **4.3.1.1 Globálně daný proces**

##### **Zodpovědnost**

Za získání informací od zákazníků jsou zodpovědní zaměstnanci podpory prodeje. Zástupce kvality je povinen získané informace vyhodnotit, přeložit je do potřebného jazyka a výsledky předat a konzultovat s obchodním ředitelem. Zástupce kvality je zároveň odpovědný za zahájení případných nápravných opatření za účelem zajištění maximální spokojenosti zákazníka. Obchodní ředitel společnosti je povinen sdělit výsledky průzkumu příslušnému oddělení v mateřské společnosti (intranetové webové stránky společnosti, 2018).

##### **Popis procesu**

###### **1. Sběr informací**

Zaměstnanci prodeje vytipují relevantní zákazníky a zašlou jim dotazník v elektronické podobě. Přijaté výsledky zákaznického průzkumu jsou přeposlány zástupci kvality.

###### **2. Zaznamenávání informací**

Zástupce za kvalitu zaznamená informace získané průzkumem a v případě nějakého nedostatku podnikne akci za účelem možných zlepšení.

###### **3. Akce**

V případě, že výsledky daného průzkumu nejsou ideální (zákazník není spokojen se službami společnosti), je potřeba podniknout nápravná opatření. Tato nápravná opatření navrhuje zástupce kvality popř. ve spolupráci s obchodním ředitelem.

###### **4. Prohlášení**

Zástupce kvality vypracuje příslušná nápravná opatření, vypracuje konečné prohlášení o provedených nebo plánovaných nápravných opatřeních a informuje o nich daného zákazníka.

###### **5. Hodnocení**

Odeslání výsledků hodnocení spokojenosti zákazníka ředitelem společnosti příslušnému oddělení v mateřské společnosti (intranetové webové stránky společnosti, 2018).

#### **4.3.1.2 Proces v CB Plast CR s.r.o.**

Každý tým je k danému dnu v roce povinen rozeslat určitému počtu zákazníků webový odkaz na online dotazník týkající se spokojenosti se službami společnosti CB Plast CR s.r.o. Jedním z individuálních cílů společnosti v roce 2017 byla požadovaná návratnost tohoto průzkumu alespoň 30 %.

Zástupce kvality má přístup k průběžným výsledkům dotazníkového šetření a je povinen jednotlivé výsledky projít a zmapovat případné slabé stránky na straně společnosti CB Plast CR s.r.o.

V případě, že je potřeba provést nápravné opatření za účelem zajištění maximální spokojenosti zákazníka, musí být daný případ projednán s ředitelem společnosti, následně je o tomto proveden zápis, který se uloží do složky zákazníka v CRM a zákazník je informován o možnosti konkrétního nápravného opatření.

Výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků jsou dále přeloženy do anglického jazyka a odeslány do oddělení kvality v mateřské společnosti v Hamburku.

#### **4.3.1.3 Praktická realizace ve společnosti CB Plast CR s.r.o.**

##### **Plán průzkumu**

Dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zákazníků bylo provedeno v květnu 2017. Struktura dotazníku byla striktně dána mateřskou společností, ovšem způsob jeho distribuce byl v kompetenci dceřiné společnosti. Společnosti CB Plast CR s.r.o. zvolila jednoduchou a nenákladnou formu sběru informací přes internetový portál Google Forms, kdy respondenti obdrželi webový odkaz na dotazník. Před samotným dotazováním byl taktéž uskutečněn pilotní výzkum, kterým byly zjištěny nedostatky samotného dotazníku. Předloha dotazníku je uvedena v Příloze 1 této diplomové práce.

Po vypracování dotazníku a jeho následné kontrole zástupcem kvality a ředitelem společnosti byl na konci měsíce května 2017 zahájen samotný průzkum.

Povinností týmů 1-4 bylo vytipovat 40 relevantních zákazníků<sup>5</sup> a prostřednictvím e-mailu jim zaslat webový odkaz. Celkem bylo tedy rozesláno 160 e-mailů s žádostí o vyplnění dotazníku s požadovanou návratností min. 30 %. Na tento dotazník reagovalo

---

<sup>5</sup> z celkového počtu 480 kupujících zákazníků

celkem 119 zákazníků, z toho byly dva dotazníky vyřazeny, jelikož odpovědi byly neúplné. Celková návratnost tedy byla 37 %.

### Vyhodnocení dotazníkového šetření

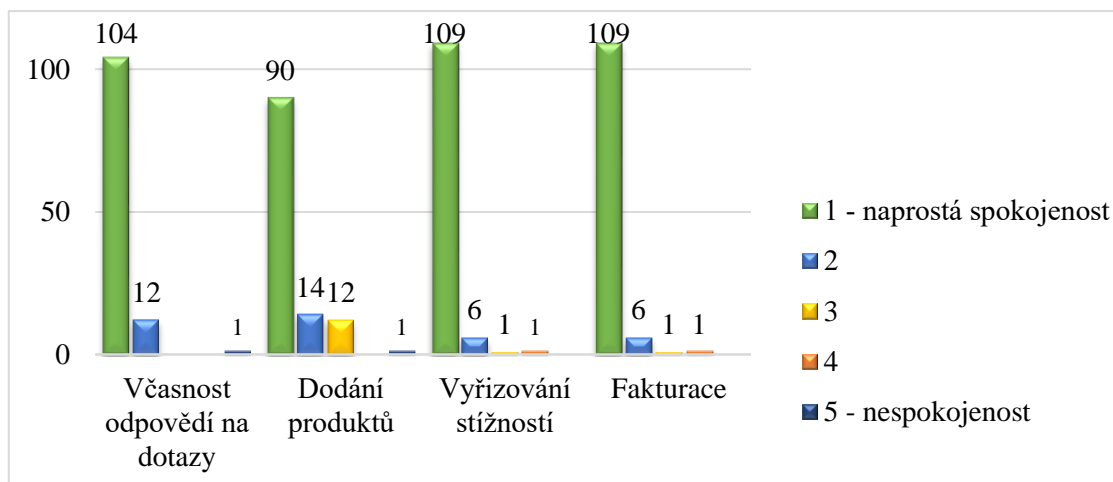
Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny na konci měsíce června 2017 autorkou této práce společně se zástupcem kvality společnosti CB Plast CR s.r.o. Tyto výsledky byly dále graficky zpracovány, přeloženy do anglického jazyka a zaslány ředitelem společnosti CB Plast CR s.r.o. do příslušného oddělení mateřské společnosti v Hamburku.

Dále v práci následují hlavní výstupy provedeného dotazníkového šetření.

V rámci dotazování společnost zjišťovala, jak jsou zákazníci spokojeni se službami spojenými s nákupem výrobků.

Z níže uvedeného Grafu 2 plyne, že převážná většina dotazovaných je spokojena se současnými službami společnosti CB Plast CR s.r.o., avšak někteří zákazníci jsou částečně nespokojeni s dodáním produktů.

Graf 2: Spokojenost s vybranými aspekty poskytovaných služeb

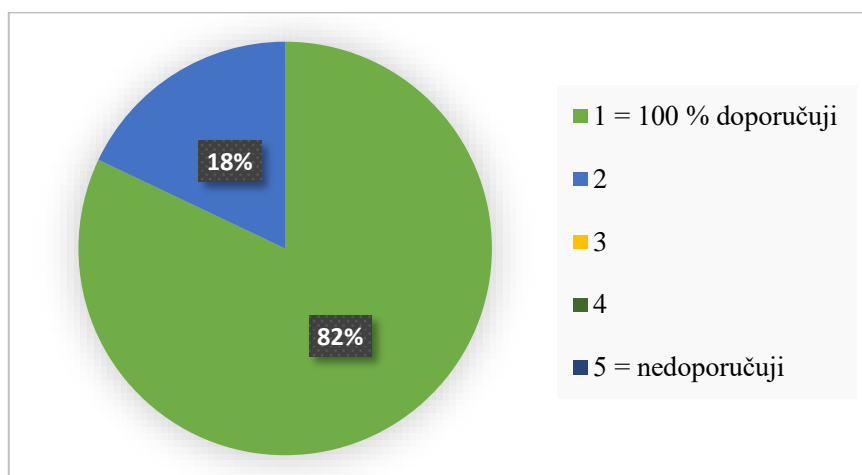


Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Dále se společnost zajímala, zda by zákazníci doporučili společnost CB Plast CR s.r.o. jako vhodného dodavatele plastového granulátu.

Z níže uvedeného Grafu 3 je zřejmé, že všichni dotazovaní nahlíží na společnost jako na vhodného dodavatele.

Graf 3: Doporučení společnosti CB Plast CR s.r.o. jako vhodného dodavatele



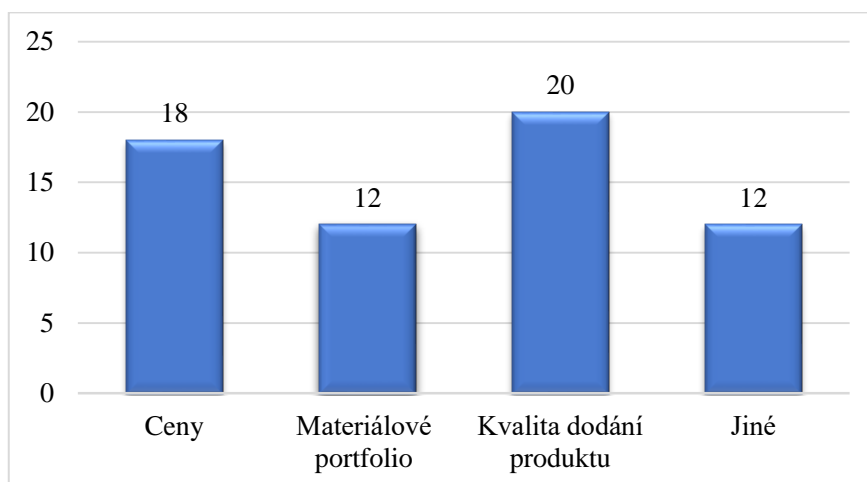
Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Dotazníkovým šetřením bylo dále zkoumáno, v jakých oblastech by se měla společnost zlepšit, aby byla zajištěna maximální spokojenost zákazníků. Celkem 80 dotazovaných nemělo žádné výhrady k současným službám společnosti CB Plast CR s.r.o. Zbytek respondentů (37) navrholo následující oblasti pro zlepšení poskytovaných služeb:

- ceny,
- materiálové portfolio,
- kvalita dodání produktu,
- další:
  - splatnost faktur,
  - komunikace,
  - zasílání certifikátů.

Z celkového počtu dotazovaných mělo 20 zákazníků (viz Graf 4) výhrady ke kvalitě dodání produktu, což činí cca 17 % respondentů.

Graf 4: Oblasti, ve kterých by se měla společnost dle zákazníků vylepšit



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

### Hlavní výstupy zákaznického průzkumu

Většina dotazovaných je spokojena se současnými službami společnosti CB Plast CR s.r.o. a všichni dotazovaní doporučují společnost jako vhodného dodavatele plastového granulátu. Z celkového počtu dotazovaných mělo 20 zákazníků výhrady ke kvalitě přepravy dodávek, což činí cca 17 % respondentů.

Na základě výsledků zákaznického průzkumu společnost spatřuje problém v kvalitě dodávek produktu, a to především kvůli riziku kontaminace materiálu. Výsledkem nekvalitního dodání produktu může být poškozený obal produktu (viz Obrázek 16), kde i malé protržení obalové jednotky může způsobit znečištění granulátu. Příkladem takového znečištění mohou být mikročástice prachu či absorpce vlhkosti vzduchu, což může mít za následek změnu důležitých materiálových vlastností.

Obrázek 16: Roztrhlý pytel s plastovým granulátem



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Na základě výsledků ze zákaznického průzkumu se společnost CB Plast CR s.r.o. rozhodla, že za účelem zvýšení spokojenosti zákazníků a snížení nákladů na reklamace, zavede nápravné opatření.

#### 4.3.2 Řízení reklamací

Řízení reklamací je v analyzované společnosti klíčovým procesem a spadá do kategorie „poprodejní činnosti“.

Dle normy IATF 16949:2016 je organizace povinna určit a zvolit příležitosti ke zlepšování a uskutečnit nezbytná opatření za účelem splnění požadavků zákazníka a zajištění zvyšování jeho spokojenosti. Jedním ze zdrojů informací pro neustálé zlepšování spokojenosti zákazníka ve společnosti CB Plast CR s.r.o. jsou reklamace/stížnosti. Ty poskytují cenné informace o možných příčinách vad, o vhodnosti produktů pro zamýšlené zákaznické aplikace a především o příležitostech jak zlepšit produkt či proces, aby byl zákazník maximálně spokojen.

V analyzované společnosti CB Plast CR s.r.o. se mohou vyskytovat dva základní druhy zákaznických reklamací:

- *reklamace týkající se dodání produktu* – tj. vznik poškození při dodávce materiálu k zákazníkovi,

- *technické reklamace* – tj. vytipovaný plastový granulát není vhodný pro daný projekt, např. špatná smršťivost, tekutost materiálu apod.

Prvním druhem reklamací se zabývá zástupce kvality. Ten případné stížnosti zaznamenává, vyhodnocuje a v případě potřeby dohodne a provede nápravná opatření. Pro tento úkon je jasně daný proces, který umožňuje řádné a včasné zpracování stížností s cílem zvýšit spokojenost zákazníka. Za technické reklamace je zodpovědný příslušný technický pracovník.

Za účelem sběru informací o reklamacích vypracovává zástupce za kvalitu průběžně tabulku v programu Excel, ve kterém shromažďuje potřebné informace, jako je např. datum vzniku problému, identifikační údaje zákazníka, SAP číslo materiálu, název materiálu, popis škody, příčina škody, číslo dodacího listu/objednávky, zodpovědnou osobu, celkové náklady na reklamaci, nárok na uplatnění reklamace, číslo dobropisu apod.

Tento soubor je pak velmi dobrým podkladem pro řízení reklamací. Zástupce kvality má dostatečný přehled o tom, kolik reklamací se uskutečnilo za daný měsíc/kvartál/rok, jaký status má daná reklamace a může velmi jednoduše vytvářet grafická znázornění tohoto přehledu za jednotlivá období.

#### **4.3.2.1 Rozbor zákaznických reklamací týkajících se dodání materiálu**

Ve společnosti CB Plast CR s.r.o. existují 4 hlavní možnosti způsobu dodání materiálu k zákazníkovi:

1. ze skladu mateřské společnosti v Německu (sklad č. 1010),
2. z českých a slovenských skladů (sklady č. 2501, 2502, 2520, 2522),
3. přímé dodání od výrobce,
4. dodání ze skladů jiné dceřiné společnosti (ojedinělé případy).

Dodávané materiály jsou nejčastěji baleny:

- v 25 kg pytlích na 1375 kg paletě (viz Obrázek 17),
- v 25 kg pytlích na 1000 kg paletě,
- ve variantě octabín - 900 kg, 1000 kg, 1100 kg (viz Obrázek 18),
- ve variantě Big Bag (1000, 1100 kg).



Obrázek 17: Uskladnění materiálu na 1375 kg paletě



Zdroj: PlasticPortal.cz, 2018

Obrázek 18: Octabín



Zdroj: DS Smith, 2018

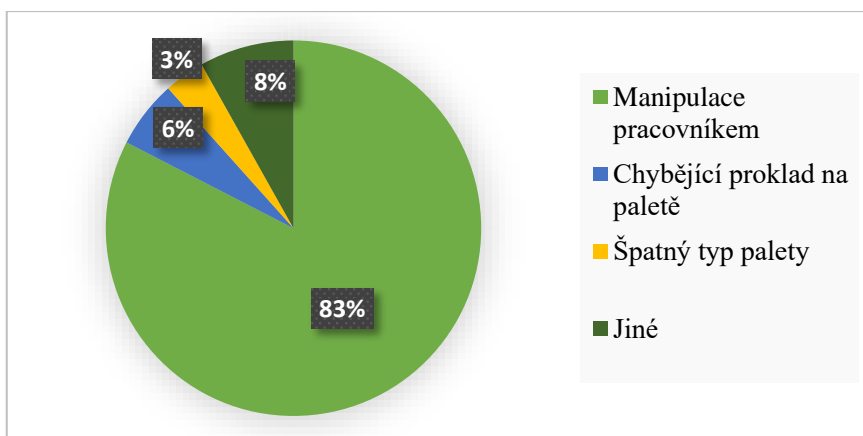
Na základě interních podkladů k reklamacím, které si vede zástupce kvality, byly za rok 2016 a 2017 vytipovány tyto nejčastější příčiny poškození obalů dodávek:

- nedostatečné upevnění materiálu v autě,
- manipulace pracovníky,
- chybějící proklad na paletě,
- zvolení špatného typu palety,

➤ mixované dodávky různých druhů nákladu (nevhodný druh příkládky).

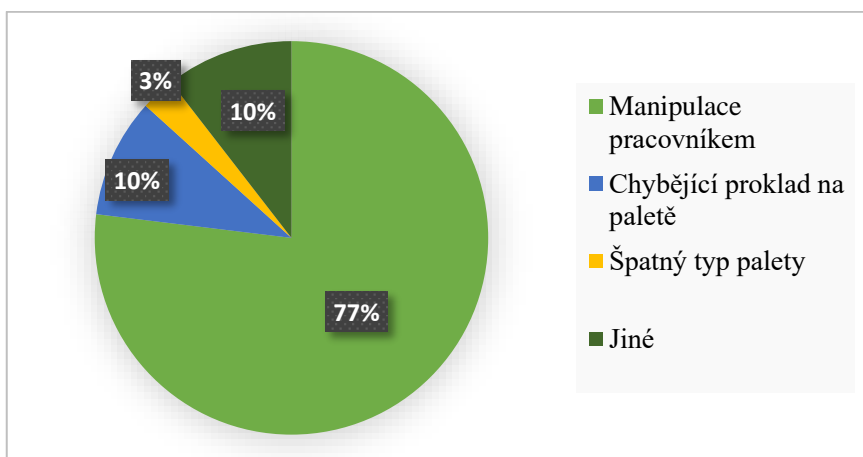
Z níže uvedených Grafů 5 a 6 je zřejmé, že nejčastější příčinou poškození obalového materiálu je špatná manipulace pracovníky. Z celkového počtu reklamovaných dodávek za rok 2016 bylo takto poškozeno 83 % a za rok 2017 77 %.

Graf 5: Příčiny poškození dodávek za rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Graf 6: Příčiny poškození dodávek za rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Níže uvedený Obrázek 19 znázorňuje poškození obalového materiálu v důsledku špatné manipulace pracovníkem.

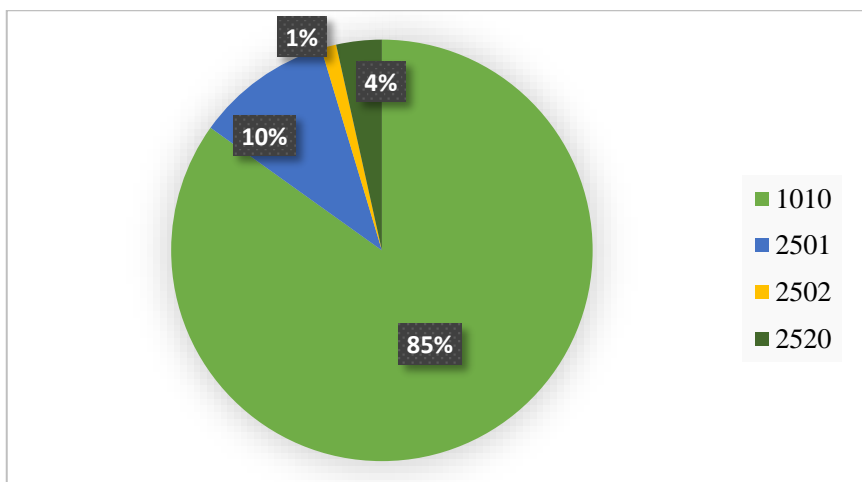
Obrázek 19: Příklad poškození obalu špatnou manipulací pracovníkem



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

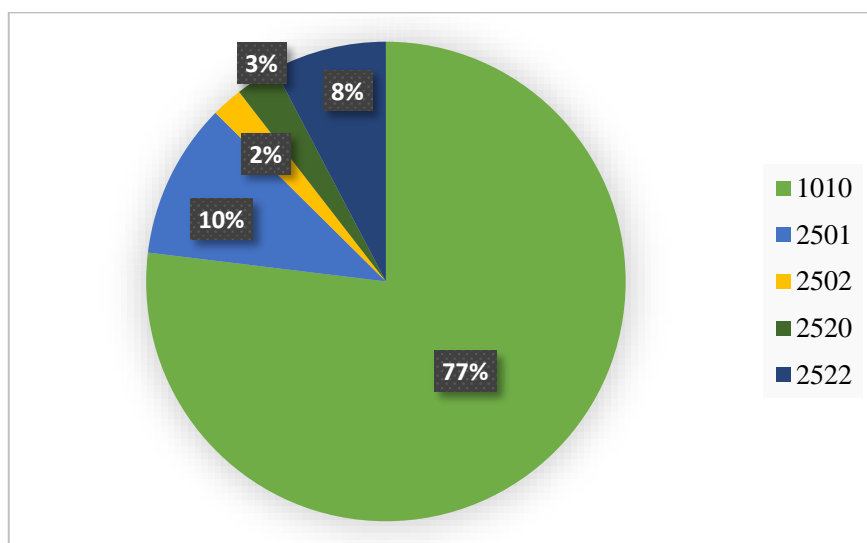
Na základě analýzy interních informací společnosti o počtu poškozených dodávek bylo dále zjištěno, že nejvyšší počet reklamací za rok 2016 i 2017 je u dodávek z německého skladu 1010, a to 85 % v roce 2016 a 77 % v roce 2017 (viz Graf 7 a 8).

Graf 7: Struktura reklamovaných dodávek dle skladů za rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Graf 8: Struktura reklamovaných dodávek za rok 2017 dle skladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Přehled celkového počtu uskutečněných dodávek a počtu reklamací za rok 2016-2017 znázorňují následující Tabulky 4 a 5.

Tabulka 4: Přehled reklamací za rok 2016

Sklad	Počet dodávek	Počet poškození	Poškození v %	Částka v EUR	Částka v CZK
1010	1768	73	4,13%	15873	396825
2501	2677	9	0,34%	3521	88016
2502	1310	1	0,08%	121	3013
2520	1574	3	0,19%	716	17905
2522	x <sup>6</sup>	X	X	X	X
<b>Celkem</b>	<b>7329</b>	<b>86</b>	<b>1,17%</b>	<b>20230</b>	<b>505759</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

Tabulka 5: Přehled reklamací za rok 2017

Sklad	Počet dodávek	Počet poškození	Poškození v %	Částka v EUR	Částka v CZK
1010	1934	110	5,69%	20225	505614
2501	2345	15	0,64%	3757	93925
2502	1384	3	0,22%	582	14549
2520	1365	4	0,29%	1557	38926
2522	835	11	1,32%	2803	70071
<b>Celkem</b>	<b>7863</b>	<b>143</b>	<b>1,82%</b>	<b>28923</b>	<b>653014</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

<sup>6</sup> Otevření skladu 2522 proběhlo až v roce 2017

#### 4.3.2.2 Nápravné opatření

Vzhledem k tomu, že nejvyšší počet poškozených dodávek byl za rok 2016 i 2017 z německého skladu, a že toto poškození bylo nejvíce způsobeno špatnou manipulací pracovníky, bylo na místě provedení nápravného opatření, které by pomohlo snížit počet poškozených dodávek a tím zvýšit spokojenost zákazníků.

Na základě konzultace se zástupcem kvality, obchodním ředitelem společnosti CB Plast CR s.r.o. a vedoucím logistiky v mateřské společnosti v Německu, autorka této práce navrhuje:

- Připevnění kartonového obalu okolo palety (cca do výšky 60 cm), čímž se sníží možnost poškození obalového materiálu při manipulaci a zvýší se pevnost a stabilita palety, a následné stáhnutí celé manipulační jednotky strečovou folií.
- Zahájení realizace nápravného opatření v dubnu 2018.

Na níže uvedeném Obrázku 20 je vyobrazena praktická realizace navrhovaného nápravného opatření.

Obrázek 20: Praktická realizace nápravného opatření



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Odhad nákladů na toto nápravné opatření znázorňuje níže uvedená Tabulka 6.

Tabulka 6: Odhad nákladů na nápravné opatření

Druh nákladu	Výše v EUR na 1 paletu
Spotřeba kartonáže a strečové folie	0,3
Vícenálklady na práci	0,1
<b>Celkem</b>	<b>0,4</b>

Zdroj: Interní informace společnosti

#### 4.4 Průzkum povědomí zaměstnanců o QMS

Dalším z požadavků normy IATF 16949:2016 na QMS organizací je, že všichni zaměstnanci společnosti si musí být vědomi důležitosti svých činností při dosahování, udržování a zlepšování kvality. Organizace je povinna zajistit, aby všichni zaměstnanci byli obeznámeni s fungováním systému řízení kvality, politikou kvality, příslušnými cíli kvality a důsledky neplnění požadavků QMS.

Za účelem zjištění, zda je tento požadavek splňován, byl proveden průzkum povědomí zaměstnanců o zavedeném ŠRK ve společnosti.

##### Plán průzkumu

Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zjištění přístupu zaměstnanců společnosti CB Plast CR s.r.o. k novému ŠRK a na znalost tohoto systému.

Před zahájením dotazování byl proveden pilotní výzkum na dvou respondentech. Tento průzkum byl uskutečněn především z důvodu kontroly srozumitelnosti otázek a jejich logické návaznosti v dotazníku. Na základě pilotáže byly ve struktuře dotazníku provedeny menší korekce. Před provedením samotného dotazování bylo stanoveno, že počet korektně vyplněných dotazníků musí být alespoň 15.

Dotazníkového šetření, které proběhlo začátkem měsíce února 2018, se zúčastnilo 17 pracovníků společnosti z celkového počtu 18. Samotný průzkum byl proveden formou tištěných strukturovaných dotazníků, prostřednictvím kterých respondenti odpovídali na otázky týkajícího se zavedeného systému řízení kvality. Vzor dotazníku je součástí přílohy této diplomové práce – Příloha 2.

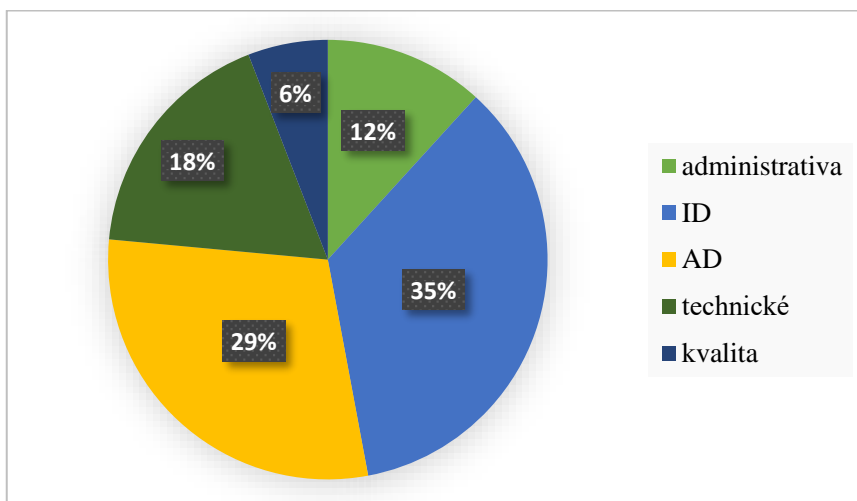
Po důkladném prozkoumání vyplněných dotazníků byly všechny uznány za věrohodné. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byl použit program Excel, prostřednictvím kterého byly odpovědi graficky zpracovány.

## Vyhodnocení dotazníkového šetření

### ➤ **Otázka č. 1: „Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?“ (R=17<sup>7</sup>)**

První otázkou byla zjišťována struktura pracovních pozic dotazovaných zaměstnanců. Z níže uvedeného Grafu 9 je zřejmé, že se průzkumu zúčastnili pracovníci všech „úseků“ ve společnosti.

Graf 9: Struktura pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

### ➤ **Otázka č. 2: „Byl/a jste proškolen/a ohledně současného SŘK?“ (R=17)**

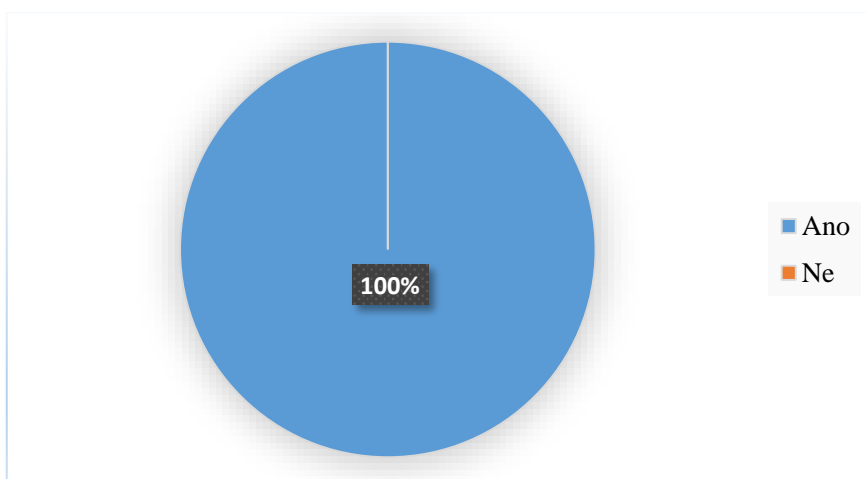
Druhou otázkou bylo zjišťováno, zda byli zaměstnanci proškoleni na současný systém řízení kvality. Dotazovaní měli na výběr ze dvou možností, a to „Ano“ a „Ne“.

Z níže uvedeného Grafu 10 vyplývá, že všichni dotazovaní se zúčastnili školení týkajícího se nově zavedeného SŘK.

<sup>7</sup> R=počet respondentů, kteří odpovídali na danou otázku.



Graf 10: Školení zaměstnanců na SŘK



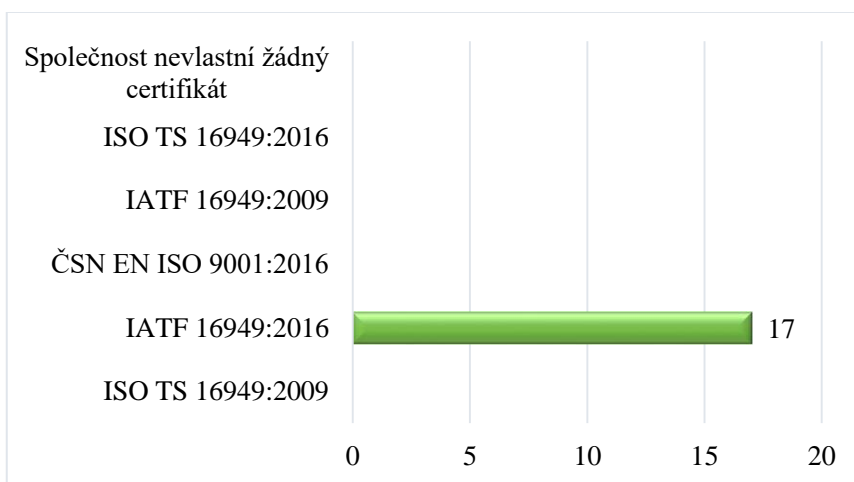
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 3: „Jakým/i certifikátem/y disponuje společnost CB Plast CR s.r.o.“ (R=17)**

Třetí otázka nabízela dotazovaným šest předem definovaných možností, z nichž musel respondent vybrat alespoň jednu.

Níže uvedený Graf 11 znázorňuje počet odpovědí u jednotlivých možností certifikace. Všichni dotazovaní odpověděli správně, a to že společnost CB Plast CR s.r.o. je certifikována pouze dle normy IATF 16949:2016.

Graf 11: Certifikace SŘK



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

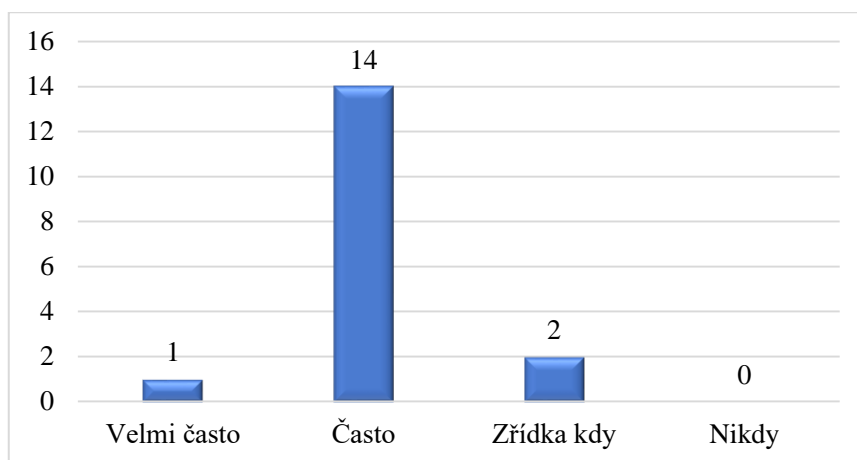


➤ **Otázka č. 4: „Jak často přicházíte při výkonu Vaší práce do kontaktu se SŘK?“ (R=17)**

Další otázka se zabývala tím, jak často přicházejí zaměstnanci společnosti do kontaktu se zavedeným systémem řízení kvality. Dotazovaní vyjadřovali své stanovisko na škále „Velmi často“, „Často“, „Zřídka kdy“ a „Nikdy“.

Z následujícího Grafu 12 vyplývá, že většina dotazovaných přichází při výkonu své pracovní činnosti často do styku se SŘK.

Graf 12: Kontakt zaměstnanců se zavedeným SŘK



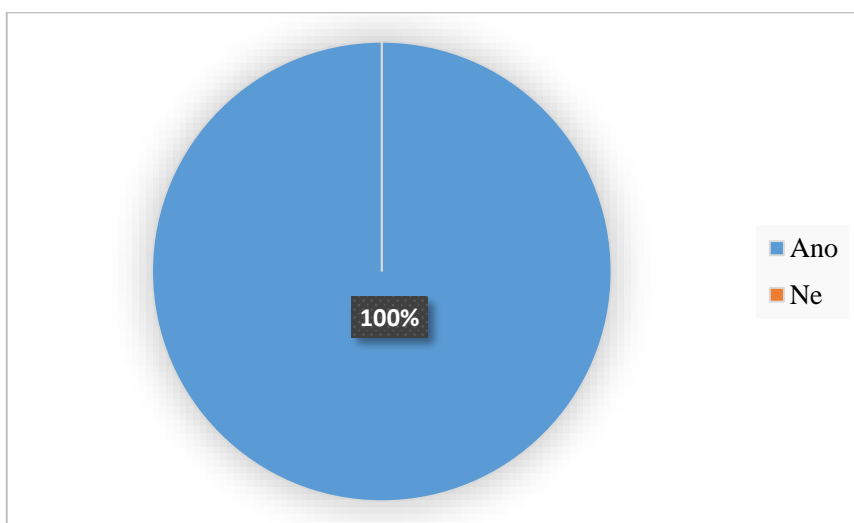
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 5: „Jste obeznámen/a s politikou kvality společnosti CB Plast CR s.r.o.“ (R=17)**

Pátou otázkou bylo zjišťováno, zda je dotazovaným známa politika kvality společnosti. Respondenti měli na výběr ze dvou možností „Ano“ a „Ne“.

Rozložení odpovědí vyjadřuje Graf 13, ze kterého jednoznačně plyne, že všichni dotazovaní byli obeznámeni s politikou kvality společnosti CB Plast CR s.r.o.

Graf 13: Obeznamení zaměstnanců s politikou kvality společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

- **Otázka č. 6: „Vyjmenujte alespoň 2 zásady (principy) politiky kvality společnosti CB Plast CR s.r.o.“ (R=5)**

Navazující otázka dávala respondentům prostor pro vypsání odpovědi vlastními slovy. Záměrem bylo potvrdit tvrzení z předcházející otázky č. 5, že zaměstnanci jsou opravdu obeznámeni s politikou kvality společnosti.

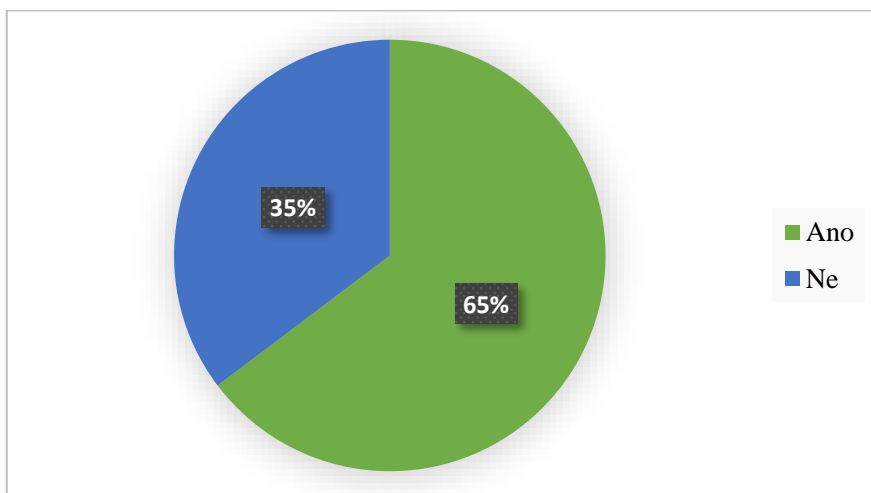
Na tuto otázku odpovědělo pouze 5 respondentů. Mezi zmiňovanými odpověďmi byla např. věrnost v obchodních vztazích, spokojenost pracovníků a jejich motivace, preciznost a soustavné zlepšování.

- **Otázka č. 7: „Víte, v čem spočívá podstata řízení kvality ve Vaší organizaci?“ (R=17)**

Sedmou otázkou bylo zjišťováno, zda je dotazovaným známa podstata řízení kvality. Respondenti měli opět na výběr ze dvou možností „Ano“ a „Ne“.

Z níže uvedeného Grafu 14 vyplývá, že pouze 65 % (v absolutní hodnotě 11) zná podstatu zavedeného SRK.

Graf 14: Znalost podstaty SŘK



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 8: „Pokud ano, pokuste se ji stručně popsat“ (R=11)**

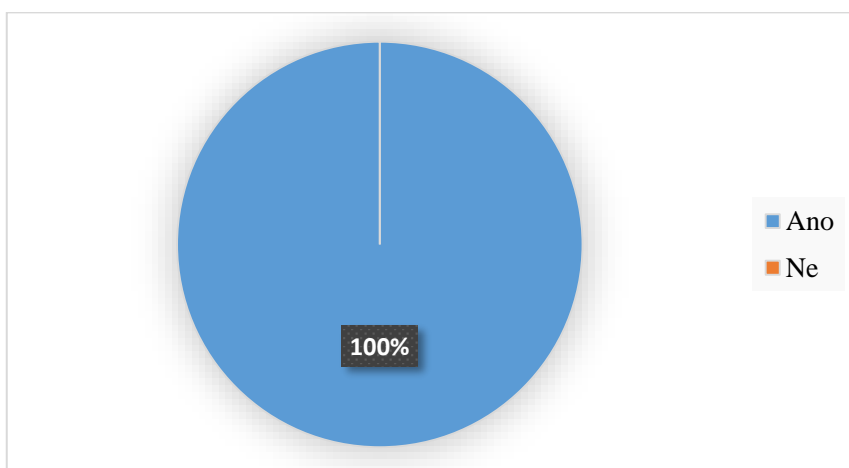
Na navazující otázku č. 8 odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že ví, co je podstatou zavedeného SŘK. Tato otázka dávala dotazovaným prostor pro vypsání odpovědi vlastními slovy. Záměrem bylo potvrdit tvrzení, že dotazovaní opravdu vědí, proč je v organizaci zaveden SŘK.

Všech 11 respondentů se v podstatě shodlo na tom, že QMS je systém, dle kterého organizace funguje, a že tento systém slouží k tomu, aby organizace fungovala efektivně.

➤ **Otázka č. 9: „Víte, kde najdete příslušené dokumentované informace (politika kvality, cíle kvality, pracovní postupy apod.) vztahující se k SŘK v organizaci, ve které pracujete?“ (R=17)**

U deváté otázky volili respondenti opět jednu z nabízených možností. Na výběr byla odpověď „Ano“ a „Ne“. Z níže uvedeného Grafu 15 plyne, že zaměstnanci společnosti ví, kde jsou uloženy dokumenty dané SŘK.

Graf 15: Uložení dokumentace SŘK



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 10: „Pokud ano – kde je najdete?“ (R=17)**

Na desátou otázku opět odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce zaškrtnuli, že ví, kde najdou příslušné dokumentované informace. Tato otázka dávala dotazovaným prostor pro vypsání odpovědi vlastními slovy. Cílem této otázky bylo ověřit tvrzení, že zaměstnanci společností opravdu vědí, kde se nacházejí příslušné dokumentované informace.

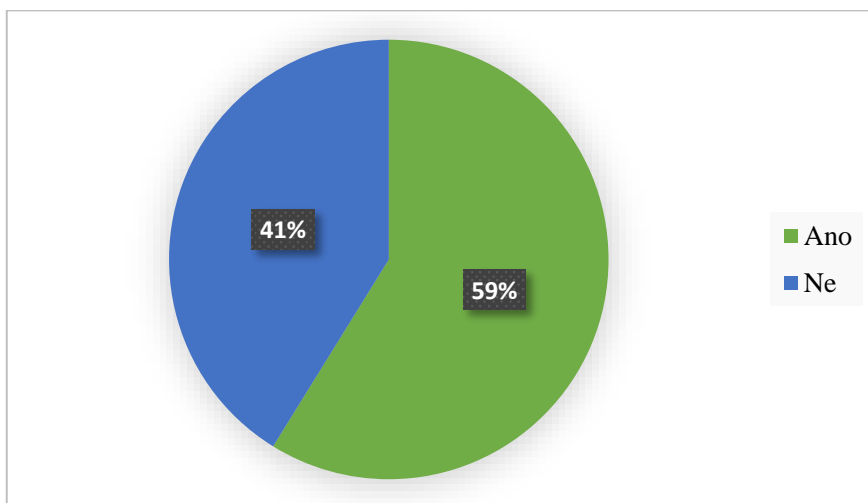
Na tuto otázku odpovídalo všech 17 respondentů. Všichni dotazovaní odpověděli správně, a to, že dané dokumentované informace najdou na intranetovém webovém portále společnosti.

➤ **Otázka č. 11: „Umíte pracovat s procesní mapou? (R=17)**

Další otázkou bylo zjišťováno, zda dotazovaní umí pracovat s mapou procesů, která je základem celého systému řízení kvality ve společnosti CB Plast CR s.r.o. Respondenti měli opět na výběr ze dvou možností „Ano“ a „Ne“.

Z následujícího Grafu 16 je zřejmé, že pouze 59 % respondentů ví, jak pracovat s mapou procesů.

Graf 16: Znalost práce s procesní mapou



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 12: „Jak vnímáte přehlednost a složitost práce s procesní mapou? Ohodnoťte na stupnici 1-5.“ (R=17)**

U této otázky vyjadřovali respondenti svůj názor na složitost práce s procesní mapou a na její přehlednost. K tomuto byla využita hodnotící škála, kdy dotazovaní vyjadřovali svůj postoj výběrem ze stupnice 1-5, kde:

- 1=přehledná, 5= nepřehledná,
- 1=jednoduchá, 5=složitá.

Z níže uvedeného Grafu 17 je patrné, že zaměstnanci společnosti považují mapu procesů za spíše přehlednou, ale práci s ní pokládají za spíše složitou

Graf 17: Názor zaměstnanců na procesní mapu



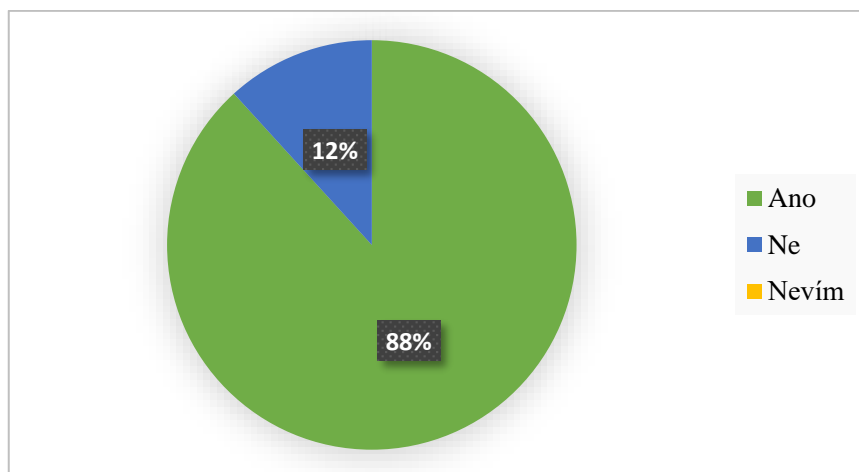
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 13: „Byl/a jste obeznámen/a s cíli kvality pro rok 2018?“ (R=17)**

Třináctou otázkou bylo zkoumáno, zda byli zaměstnanci seznámeni s cíli kvality pro rok 2018. Respondenti měli na výběr ze tří možností „Ano“, „Ne“ a „Nevím“.

Celkem 88 % dotazovaných (viz Graf 18) uvedlo, že je vedení informovalo ohledně nových cílů kvality pro rok 2018.

Graf 18: Informovanost zaměstnanců o cílech kvality pro rok 2018



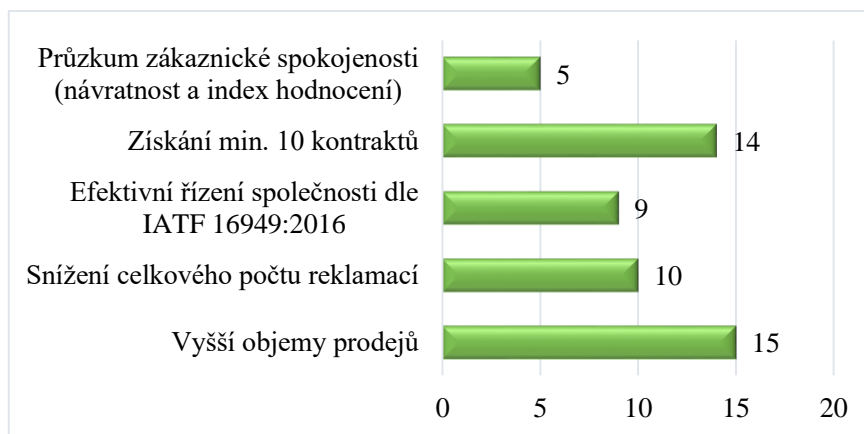
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 14: „Pokud ano, jaké jsou tyto cíle?“ (R=15)**

Na navazující otázku č. 14 odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že byli seznámeni s novými cíli kvality. Tato otázka dávala dotazovaným prostor pro vypsání odpovědi vlastními slovy a jejím záměrem bylo zjistit, zda pracovníci znají konkrétní cíle kvality pro rok 2018.

Strukturu odpovědí na tuto otázku znázorňuje níže uvedený Graf 19.

Graf 19: Znalost cílů kvality pro rok 2018



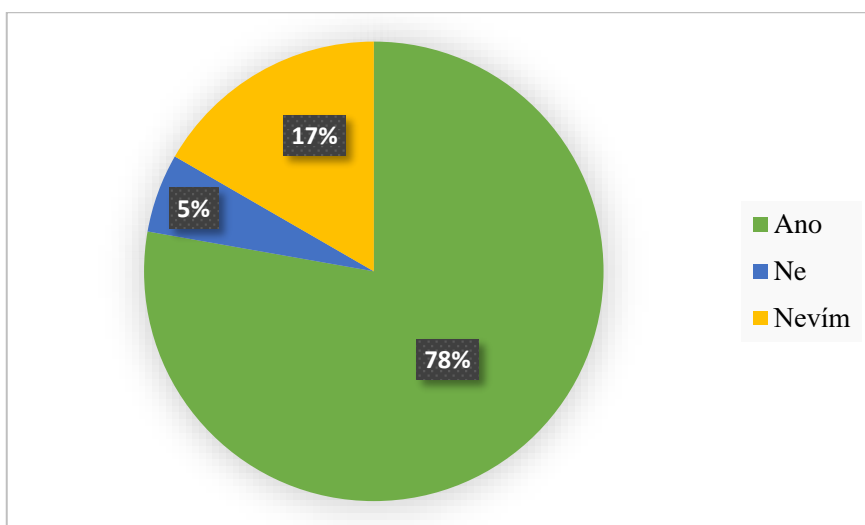
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 15: „Jste si vědom/a důsledků neplnění požadavků daných SŘK?“**  
(R=17)

Další otázkou bylo zkoumáno, zda pracovníci společnosti vědí, jaké důsledky by nastaly, pokud by se organizace neřídila požadavky SŘK. Respondenti měli na výběr ze tří možností „Ano“, „Ne“ a „Nevím“.

Z následujícího Grafu 20 je zřejmé, že skoro jedna čtvrtina dotazovaných nezná důsledky neřízení se dle požadavků SŘK.

Graf 20: Povědomí zaměstnanců o důsledcích neplnění požadavků SŘK



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 16: „Pokud ano, jaké jsou tyto důsledky?“** (R=14)

Na navazující otázku č. 16 odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že znají důsledky neplnění požadavků SŘK. Tato otázka dávala dotazovaným prostor pro vypsání odpovědi vlastními slovy a jejím záměrem bylo zjistit, co pracovníci považují jako důsledek neplnění požadavků SŘK.

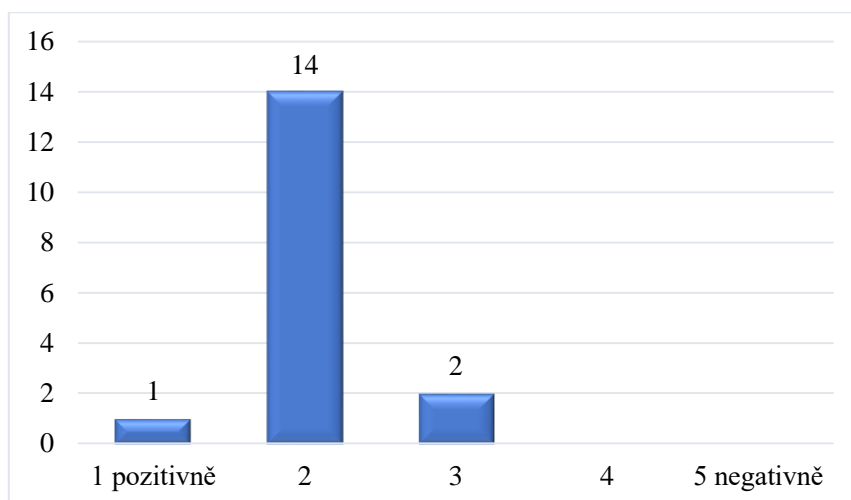
Zmiňovanými důsledky byly: ztráta zákazníků, snížení podílu na trhu, zvýšení nákladů, snížení spokojenosti zákazníků, snížení loajality zákazníků či chaotické řízení procesů.

➤ **Otázka č. 17: „Ohodnoťte na stupnici 1-5 (kde 1=pozitivně a 5=negativně), jak vnímáte zavedený SŘK ve společnosti CB Plast CR s.r.o.“ (R=17)**

U otázky č. 17 vyjadřovali dotazovaní svůj postoj na zavedený systém řízení kvality. K tomuto byla využita hodnotící škála, kdy dotazovaní vyjadřovali svůj názor výběrem ze stupnice 1-5, kde 1=pozitivně a 5=negativně.

Z níže uvedeného Grafu 21 vyplývá, že většina dotazovaných vnímá zavedený systém řízení kvality spíše pozitivně.

Graf 21: Postoj zaměstnanců k zavedenému SŘK



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

➤ **Otázka č. 18: „Jaká jsou dle Vás pozitiva, popř. negativa zavedeného SŘK? Prosím vypište.“ (R=14)**

Poslední otázka č. 18 dávala dotazovaným prostor pro vypsání odpovědi vlastními slovy a jejím cílem bylo zjistit, co zaměstnanci považují za pozitiva, popř. negativa zavedeného SŘK.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 14 respondentů. Jako pozitivum bylo zmiňováno např. zlepšování kvality poskytovaných služeb, dobré jméno společnosti, spokojenost zákazníků či jasně dané postupy. Negativa nebyla zmíněna žádná.



## **Shrnutí výsledků průzkumu u zaměstnanců**

Analýza primárních dat byla provedena ze 17 korektně vyplněných dotazníků. Získaná data byla následně zpracována prostřednictvím programu Excel.

Na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření lze říci, že informovanost zaměstnanců společnosti CB Plast CR s.r.o. o zavedeném SŘK není na tak vysoké úrovni, na jaké by měla být.

Ačkoliv všichni pracovníci prošli školením ohledně zavedeného systému řízení kvality, pouze 65 % dotazovaných bylo schopno vymezit podstatu SŘK, pouze 5 ze 17 respondentů správně definovalo základní principy politiky kvality a skoro jedna čtvrtina dotazovaných si není vědoma důsledků neplnění požadavků QMS.

Vzhledem k tomu, že většina pracovníků přichází často do kontaktu se SŘK vyvstává zde problém se znalostí práce s procesní mapou. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že pouze 59 % dotazovaných umí tuto mapu prakticky využít. Většina zaměstnanců považuje tuto mapu spíše za přehlednou, ale práce s ní jim připadá složitá.

Pozitivní informací ovšem je, že všichni dotazovaní vědí, že dokumentované informace o SŘK najdou na intranetovém webovém portálu společnosti, tudíž jsou schopni si potřebné informace o politice kvality, cílech kvality, procesech v organizaci či pracovních postupech vyhledat.

### **4.4.1 Zhodnocení hypotéz**

**H1: Všichni dotazovaní zaměstnanci společnosti CB Plast CR s.r.o. vědí, co je podstatou zavedeného systému řízení kvality.**

Odpověď na tuto hypotézu vychází z výsledků otázek č. 7 a 8 dotazníkového šetření zaměřeného na povědomí zaměstnanců o QMS společnosti.

Na základě odpovědí respondentů na tyto otázky se hypotéza č. 1 **zamítá**. Z výsledků průzkumu jasně plyne, že ne všichni zaměstnanci jsou si vědomi podstaty zavedeného SŘK.

**H2: Všichni respondenti znají důsledky neplnění požadavků QMS.**

Na základě odpovědí respondentů na otázky č. 15 a 16 se hypotéza č. 2 **zamítá**. Z výsledků průzkumu jasně plyne, že téměř čtvrtina dotazovaných nezná důsledky neplnění požadavků QMS.

## 4.5 Zhodnocení QMS, návrhy a doporučení

Na základě zkoumání systému řízení kvality společnosti CB Plast CR s.r.o. lze konstatovat, že společnost má současný QMS vypracovaný v souladu s požadavky normy IATF 16949:2016, a že tento systém je na velmi vysoké úrovni.

Společnost do svého QMS velmi pěkně zapracovala požadavky nové oborové normy, a ačkoliv je příručka kvality dostupná pouze v anglickém jazyce, je zpracovaná velmi srozumitelně. Práce s novou procesní mapou se může ze začátku jevit jako velmi zmatečná, zvláště pro zaměstnance, kteří s touto mapou nepracují pravidelně, ale po určité době, nebo po jednoduchém školení zaměřeném na práci s mapou, jistě tento nedostatek opadne.

Ke každému procesu jsou i nově dány odpovědnosti a povinnosti jednotlivých pracovníků. Pokud zaměstnanec nahlíží přímo na daný proces na intranetovém webu, může zde vidět, co je cílem procesu, jeho podrobný popis, kdo je za daný proces odpovědný, autora procesu, o jaký typ dokumentu se jedná, kdy byl vytvořen a kolikátou revizí prošel.

Přestože systém řízení kvality ve společnosti CB Plast CR s.r.o. je na vysoké úrovni, jsou doporučeny následující návrhy:

### ➤ **Kontext organizace**

Ačkoliv společnost splňuje požadavek normy IATF 16949:2016 ohledně definování kontextu organizace, je tento kontext shrnut nepřehledně v textu a čtenář se v něm lehce ztratí. Možnou variantou se zde vybízí vypracování přehledné tabulky, kde by bylo uvedeno následující - aspekt, rozlišení interní x externí, dopad na QMS včetně rizik, význam pro QMS i fungování organizace (vyjádření číselné, x slovní hodnocení). Návrh tabulky pro kontext organizace je uveden v Příloze 3.

### ➤ **Školení zaměřené na použití procesní mapy**

Na základě výsledků průzkumu povědomí zaměstnanců společnosti CB Plast CR s.r.o. o QMS společnosti lze říci, že informovanost pracovníků o zavedeném systému řízení kvality není na tak vysoké úrovni, na jaké by měla být. Dále z průzkumu vyplynulo, že ačkoliv zaměstnanci společnosti mají teoretické znalosti o zavedeném QMS, neumějí v praxi pracovat s novou procesní mapou, jež je základem celého systému řízení kvality. Aby byly tyto nedostatky odstraněny, bylo by vhodné na jedné

z pravidelných měsíčních porad vyčlenit zástupci kvality půl hodiny na jednoduché školení, zaměřené na praktické využití procesní mapy.

➤ **Hodnocení spokojenosti zákazníka**

Současný způsob získávání zpětné vazby od zákazníků ve společnosti CB Plast CR s.r.o. je jednoduchým a levným řešením. Ve výsledku se však ukázal ne moc efektivním, jelikož s ním byla spojena zbytečně vysoká administrativní činnost, tj. překlad z anglického jazyka do českého, amatérské grafické zpracování výsledků průzkumu a jejich následný překlad zpět do anglického jazyka. Výsledky průzkumu byly zpracovány velmi jednoduše a chyběla zde snaha o odhalování více souvislostí.

Společnost CB Plast CR s.r.o. by se v této oblasti mohla inspirovat některými dceřinými společnostmi skupiny CB Plast, které pro tento průzkum využily služeb agentur pro výzkum trhu, přičemž průzkum provedený expertem by mohl pomoci získat kvalitnější informace a odhalit více souvislostí.

➤ **Pokračování v neustálém zlepšování**

Ačkoliv je současný systém řízení kvality ve společnosti CB Plast CR s.r.o. nastaven efektivně, je nezbytné, aby se společnost nadále zabývala neustálým zlepšováním současného stavu QMS. Nejlepším zdrojem myšlenek pro zlepšování procesu jsou vždy vlastní zaměstnanci, kteří si pod správným vedením a s dostatečnou motivací uvědomují důležitost svého vlastního přístupu. Společnost by se tedy měla snažit o umožnění osobního rozvoje všech pracovníků a další vzdělávání v oblasti jejich působení.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat současný systém řízení kvality ve společnosti CB Plast CR s.r.o. a to s ohledem na vybrané požadavky daných normou IATF 16949:2016, a v případě nedostatků navrhnout nápravné opatření pro dosažení plné shody s normou.

Ačkoliv je norma určena především pro subjekty zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu, doporučuje se, aby se tato norma používala v celém distribučním řetězci. Vzhledem k tomu, že společnost CB Plast CR s.r.o. pouze distributorem plastového granulátu pro automobilový průmysl, jsou na ni aplikovatelné pouze některé požadavky. Za účelem naplnění cíle práce byl kladen důraz zejména na nové požadavky dané normou IATF 16949, která vstoupila v platnost v roce 2016.

Na základě analýzy vybraných požadavků normy IATF 16949:2016 na QMS společnosti lze říci, že společnost CB Plast CR s.r.o. má současný systém řízení kvality vypracovaný v souladu s požadavky dané normy, a že tento systém je na velmi vysoké úrovni.

Na základě poznatků získaných z výsledků hodnocení spokojenosti zákazníků bylo zjištěno, že zákazníci spatřují problém především v podobě kvality dodávek materiálu. Proto byla v další části praktické práce provedena analýza reklamací ve společnosti za rok 2016 a 2017. Význam provedené analýzy lze spatřovat především v následném návrhu nápravného opatření, jehož účelem je snížení počtu reklamací a zvýšení spokojenosti zákazníků, přičemž zavedení tohoto nápravného opatření by mělo vést ke snížení celkových nákladů společnosti.

Dle výsledků z provedeného dotazníkového šetření zaměřeného na povědomí zaměstnanců společnosti o zavedeném systému řízení kvality lze říci, že informovanost zaměstnanců o QMS společnosti není na tak vysoké úrovni, na jaké by měla být. Ačkoliv všichni pracovníci prošli školením ohledně zavedeného systému řízení kvality, skoro jedna čtvrtina dotazovaných si není vědoma důsledků neplnění požadavků QMS a pouze 65 % dotazovaných bylo schopno vymezit podstatu SŘK

Závěrem je třeba říci, že ačkoliv práce potvrdila, že zavedený systém řízení kvality ve vybrané organizaci je plně funkční a shoduje se s normou, je třeba, aby společnost nadále pokračovala v jeho neustálém zlepšování.

## **I. Summary and keywords**

The main objective of this thesis was the analysis of the current quality management system (QMS) in the company CB Plast CR s.r.o. and with respect to selected requirements set by the IATF 16949:2016 standard. And in the case of deficiencies, the objective was a proposal of remedial measures to achieve full compliance with the standard.

Theoretical part of the thesis is focused on studies of professional literature related to the quality, especially the issues of the quality management system. The practical part deals with the quality directly in the company CB Plast CR s.r.o.

Although the standard is intended for entities working in serial production and manufacturing of spare parts in the automotive industry, it is recommended to use this standard in the entire distribution chain. With respect to the fact that the company CB Plast CR s.r.o. acts only as a distributor of the plastic granulate for the automotive industry, it must comply with some requirements. To meet the objectives of this thesis, the stress was put on new requirements set by the IATF 16949 standard, which became effective in 2016.

Based on the analysis of selected requirements of IATF 16949:2016 standard on QMS of the company, it is possible to say that the company CB Plast CR s.r.o. has the current quality management system worked out in compliance with requirements of a particular standard and this system is on a very high level.

Based on findings gained from the results of assessment of customer satisfaction, it was found that customers see the problem especially in the quality of material supplied. Therefore, in another section of the practical part, the analysis of complaints in the company in 2016 and 2017 was made. The importance of the analysis performed can be found especially in the subsequent proposal of a remedial measure, whose purpose is reduction in the number of complaints and increase in customer satisfaction, whereas the implementation of this remedial measure should lead to the decrease in company total costs.

According to the results from the questionnaire survey focused on the awareness of the implemented QMS among the company employees, we can say that the awareness of QMS among the company employees is not as high as it should be. Although all

employees have gone through training related to the implemented QMS, almost one quarter of the employees questioned is not aware of effects resulting from the failure to meet QMS requirements and only 65% of the employees questioned were able to define the principle of QMS.

In conclusion, we can say that although the thesis has confirmed that the implemented QMS in the selected organization is fully functional and is in compliance with the standard, the organization needs working continuously on its improvement.

**Keywords:** quality, quality management system, QMS requirements, IATF 16949:2016



## II. Seznam použitých zdrojů

- Becková, M. (2017). *Dokumentované informace*. Dostupné z <https://www.qmprofi.cz/33/dokumentovane-informace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ElBeLdWHWiHXeOnGoguLJtj2ZspOsA8wwA/>
- CQS. (2017a). *IRIS – International Railway Industry Standard*. Dostupné z <https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/IRIS-International-Railway-Industry-Standard.html>
- CQS. (2017b). *IATF 16949:2009 Automobilový průmysl*. Dostupné z <https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/IATF-169492009-Automobilovy-prumysl.html>
- CzechTrade. (2004). *Systém managementu jakosti*. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>
- DS Smith. (2018). *Octabin*. Dostupné z <http://www.dssmith.com/tecnicarton/know-how/innovations/octabin/>
- Filip, L. (2017). *Kde je a kam kráčí kvalita*. Dostupné z <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/kde-je-a-kam-kraci-kvalita-id-2833439>
- Fox, M.J. & J. F. Gentle. (2001). *Principy a techniky managementu jakosti: RRC modul 416al : IQA dokument A12*. Brno: Vysoké učení technické.
- Gruszka, J., Misztal, A. (2017). *The new IATF 16949:2016 standard in the automotive supply chain*. Dostupné z <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-981a265c-b188-46e1-8d9d-efa4f5832232>
- IATF. (2017). *About IATF*. Dostupné z <http://www.iatfglobaloversight.org/about-iatf/>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – How to use it*. Dostupné z [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_9001-2015\\_-\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf)
- Kliment, J. & Šolc M. *IATF 16949:2016 – prechod na novú verziu štandardu kvality v automobilovom priemysle*. Dostupné z <https://www.casopiskvalita.eu/clanky/rocnik-2017/1-2017/iatf-169492016-prechod-na-novu-verziu-standardu-kvality-v-automobilovom-priemysle>

- Klimeš, C. (2014). *Modelování podnikových procesů*. Dostupné z <http://www1.osu.cz/~zacek/mopop/mopop.pdf>
- Lloyd's Register Quality Assurance. (2017). *Nová verze standardu IATF pro automobilový průmysl*. Dostupné z <http://www.lrqa.cz/Images/108013-rozhovor-s-auditorem-lrqa.pdf>
- ManagementMania.com. (2016). *Řízení kvality (Quality Management)*. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>
- Nenadál J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
- Nenadál J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press.
- NQA CZ. (2018). *IATF 16949:2016*. Dostupné z <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/iso-updates/iatf-16949-2016>
- PlasticPortal.cz. (2018). *Interplastics s.r.o.* Dostupné z <http://www.plasticportal.cz/cs/podla-cinnosti/interplastics-sro/f/17/>
- Q – COM. (2017). *QMS*. Dostupné z <http://www.qcom.cz/systemy-rizeni/qms/>
- Reid, R. D. (2017). *Keys to IATF 16949:2016*. Quality Progress, 50(2), 48-50. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1872573176?accountid=9646>
- Sherpa Consulting. (2017). *PDCA cycle*. Dostupné z <https://sherpaconsulting.co.uk/sherpa-rucksack/pdca-cycle>
- Spejchalová, D. (2011). *Management kvality*. Vysoká škola ekonomie a managementu: Praha.
- Spejchalová, D. (2012). *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- ÚNMZ. (2017). *Normy série ISO 9001 a jejich aplikace*. Dostupné z <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>
- ÚNMZ. (2018). *ČSN EN ISO 50001 (01 1501) Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použití - ÚNMZ*. Dostupné z <http://www.unmz.cz/urad/csn-en-iso-50001-01-1501-systemy-managementu-hospodareni-s-energi-i-pozadavky-s-navodem-k-pouziti-r914>

Váchal J. & Vochozka M. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing,

Veber J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele - 2., aktualiz. vyd.* . Praha: Grada Publishing.

Wikipedia.org. (2017). *Hanza*. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Hanza>

## **Normy a předpisy**

ČSN EN ISO 9000:2016 - *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*

ČSN EN ISO 9001:2016 – *Systémy managementu kvality – Požadavky*

ČSN EN ISO 9001:2009 - *Systémy managementu kvality – Požadavky*

IATF 16949:2016 – *Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu*

## **Další zdroje**

Webové stránky společnosti, 2018.

Příručka kvality společnosti, 2017.

Intranetové webové stránky společnosti, 2018.

Interní dokumenty společnosti.

### **III. Seznam použitých zkratek**

QMS – systém řízení kvality

SŘK – systém řízení kvality

ID – zaměstnanec zákaznického servisu

AD – obchodní zástupce

IT – informační technologie

HR – lidské zdroje

SO – prodejní kancelář

CRM – řízení vztahu se zákazníky

KPI – klíčový ukazatel výkonnosti

1010 – sklad společnosti v Německu

2501 – sklad společnosti v Humpolci

2502 – sklad společnosti v Plzni

2520 – sklad společnosti v Leopoldově

2522 – sklad společnosti v Žilině

PPAP – soubor dokumentů sloužících k procesu schvalování dílů pro sériovou výrobu

R – počet respondentů odpovídajících na danou otázku

## IV. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Koncepce řízení kvality .....	9
Obrázek 2: Demingův PDCA cyklus .....	12
Obrázek 3: Dokumentované informace dané normou ISO 9001:2015 .....	21
Obrázek 4: Pyramidová hierarchie dokumentace QMS s příklady .....	22
Obrázek 5: Struktura prodejních kanceláří skupiny CB Plast .....	37
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti CB Plast CR s.r.o. ....	39
Obrázek 7: Rozmístění skladů .....	40
Obrázek 8: Plastový granulát .....	41
Obrázek 9: Příklad náhrady kovů za high-tech plasty.....	42
Obrázek 10: Příklad výsledného produktu z plastového granulátu – medicínský průmysl .....	43
Obrázek 11: Příklad výsledného produktu z plastového granulátu - obalový průmysl.....	43
Obrázek 12: Časová linie recertifikace z ISO TS 16949 na IATF 16949 v CB Plast GmbH .....	45
Obrázek 13: První úroveň mapy procesů .....	50
Obrázek 14: Druhá úroveň mapy procesů – klíčový proces CRM.....	51
Obrázek 15: Myšlenka neustálého zlepšování v CB Plast .....	60
Obrázek 16: Roztrhlý pytel s plastovým granulátem .....	66
Obrázek 17: Uskladnění materiálu na 1375 kg paletě.....	68
Obrázek 18: Octabín .....	68
Obrázek 19: Příklad poškození obalu špatnou manipulací pracovníkem.....	70
Obrázek 20: Praktická realizace nápravného opatření .....	72
Graf 1: Zákaznické portfolio společnosti CB Plast CR s.r.o. za rok 2017 .....	38
Graf 2: Spokojenost s vybranými aspekty poskytovaných služeb .....	63
Graf 3: Doporučení společnosti CB Plast CR s.r.o. jako vhodného dodavatele .....	64
Graf 4: Oblasti, ve kterých by se měla společnost dle zákazníků vylepšit .....	65
Graf 5: Příčiny poškození dodávek za rok 2016 .....	69
Graf 6: Příčiny poškození dodávek za rok 2017 .....	69
Graf 7: Struktura reklamovaných dodávek dle skladů za rok 2016 .....	70
Graf 8: Struktura reklamovaných dodávek za rok 2017 dle skladů .....	71
Graf 9: Struktura pracovních pozic .....	74
Graf 10: Školení zaměstnanců na SŘK.....	75
Graf 11: Certifikace SŘK.....	75
Graf 12: Kontakt zaměstnanců se zavedeným SŘK.....	76
Graf 13: Obeznamení zaměstnanců s politikou kvality společnosti.....	77
Graf 14: Znalost podstaty SŘK.....	78
Graf 15: Uložení dokumentace SŘK.....	79
Graf 16: Znalost práce s procesní mapou.....	80
Graf 17: Názor zaměstnanců na procesní mapu.....	80
Graf 18: Informovanost zaměstnanců o cílech kvality pro rok 2018 .....	81
Graf 19: Znalost cílů kvality pro rok 2018.....	81
Graf 20: Povědomí zaměstnanců o důsledcích neplnění požadavků SŘK.....	82
Graf 21: Postoj zaměstnanců k zavedenému SŘK .....	83

Tabulka 1: Fakta o skupině CB Plast za rok 2016 .....	36
Tabulka 2: Struktura procesů ve skupině CB Plast .....	49
Tabulka 3: Zainteresované strany skupiny CB Plast.....	54
Tabulka 4: Přehled reklamací za rok 2016.....	71
Tabulka 5: Přehled reklamací za rok 2017.....	71
Tabulka 6: Odhad nákladů na nápravné opatření.....	73

## **V. Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník hodnocení spokojenosti zákazníků

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti CB Plast CR s.r.o.

Příloha 3: Vzor tabulky pro kontext organizace

## VI. Přílohy

### Příloha 1

#### Dotazník hodnocení spokojenosti zákazníků

# Zákaznický dotazník

Vážený zákazníku,

děkujeme, že jste se rozhodl zúčastnit se průzkumu spokojenosti se společností [REDACTED] CR. Vyplnění dotazníku je velmi jednoduché a zabere Vám ca. 5-10 minut.

\*Povinné pole

Prosím ohodnoťte jako ve škole na stupnici 1-5, jak jste spokojeni se službami společnosti [REDACTED] spojenými s nákupem výrobků a poskytováním služeb (kde 1 = naprostá spokojenost, 5 = nespokojenost). \*

	1	2	3	4	5
Podpora při výběru produktů do nových projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technická podpora u již probíhajících projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Včasnost odpovědi na dotazy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojenost se službami souvisejícími s dodáním produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyřizování stížností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fakturace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



S jakou pravděpodobností byste doporučil/a [redacted] jako vhodného dodavatele?(Kde 1 = 100 % doporučuji, 5 = v žádném případě nedoporučuji). \*

	1	2	3	4	5	
100 % doporučuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	v žádném případě nedoporučuji

Napište hlavní důvod Vašeho ohodnocení. \*

Vaše odpověď

---

Prosím ohodnoťte jako ve škole, jak celkově vnímáte společnost [redacted] jako obchodního partnera (kde 1 = naprostá spokojenost, 5 = nespokojenost). \*

	1	2	3	4	5
Porozumění obchodním potřebám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr výkon/cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktové portfolio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovační myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Napište prosím alespoň jednu věc (oblast), co by měl [redacted]  
[redacted] vylepšit, aby lépe vyhověl Vaším potřebám? \*

Vaše odpověď

Dotazník vyplnil (fima, osoba) \*

Vaše odpověď

Zdroj: Google Forms

## Příloha 2

### Dotazník pro zaměstnance společnosti CB Plast CR s.r.o.

Vážení zaměstnanci společnosti CB Plast CR s.r.o.

dovoluji si Vás požádat o účast na průzkumu týkajícího se **systemu řízení kvality** (dále jen „SŘK“) zavedeného ve společnosti, ve které pracujete. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere víc jak 10 minut. Výsledky dotazníkového šetření budou použity jako podklad k vypracování mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas.

Gabriela Píšková

#### 1. Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?

- a) ID
- b) AD
- c) technické
- d) administrativa
- e) kvalita

#### 2. Jakým certifikátem disponuje společnost CB Plast CR s.r.o.? Vyberte z níže uvedených možností.

- a) ISO TS 16949:2009
- b) IATF 16949:2016
- c) ČSN EN ISO 9001:2016
- d) IATF 16949:2009
- e) ISO TS 16949:2016
- f) Společnost nevlastní žádný certifikát
- g) Jiné:

#### 3. Přicházíte jako zaměstnanec společnosti CB Plast CR s.r.o. při výkonu Vaší práce do kontaktu se SŘK?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

#### 4. Byl/a jste proškolen/a ohledně současného SŘK?

- a) Ano
- b) Ne

#### 5. Jste obeznámen/a s politikou kvality společnosti CB Plast CR s.r.o.?

- a) Ano
- b) Ne

**6. Pokud ano, na kolika principech je tato politika postavena?**

- a) 12
- b) 6
- c) 2
- d) Jiné:

**7. Víte, v čem spočívá podstata řízení kvality ve Vaší organizaci?**

- a) Ano
- b) Ne

**8. Pokud ano, pokuste se ji stručně popsat.**

**9. Víte, kde najdete příslušné dokumentované informace (politika kvality, cíle kvality, pracovní postupy apod.) vztahující se k SŘK v organizaci, ve které pracujete?**

- a) Ano
- b) Ne

**10. Pokud ano – kde? (vlastní odpověď).**

**11. Umíte pracovat s novou procesní mapou?**

- a) Ano
- b) Ne

**12. Jak vnímáte přehlednost a složitost práce s novou procesní mapou? Ohodnoťte na stupnici 1-5.**

přehledná	1	2	3	4	5	nepřehledná
jednoduchá	1	2	3	4	5	složitá

**13. Byl/a jste obeznámen/a s cíli kvality pro rok 2018?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**14. Pokud ano, jaké jsou tyto cíle? (vlastní odpověď).**

**15. Jste si vědom/a důsledků neplnění požadavků daných SŘK?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**16. Pokud ano, jaké jsou tyto důsledky? (vlastní odpověď).**

**17. Ohodnoťte na stupnici 1-5 (kde 1=pozitivně a 5=negativně), jak vnímáte zavedený SŘK ve společnosti CB Plast CR s.r.o.**

pozitivně            1            2            3            4            5            negativně

**18. Jaká jsou dle Vás pozitiva, popř. negativa zavedeného SŘK – prosím vypište (vlastní odpověď).**

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 3

### Vzor tabulky pro kontext organizace

<b>Kontext organizace</b>			
<b>Aspekt</b>	<b>Interní/externí</b>	<b>Dopad na systém kvality</b>	<b>Význam</b>

<b>Organization context</b>			
<b>Aspect</b>	<b>Internal/external</b>	<b>Impact On The Quality System</b>	<b>Value</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

