

# **Projekt zavedení systému řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.**

Bc. Štěpán Zatloukal

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Štěpán Zatloukal**  
Osobní číslo: **M14668**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení systému řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL - CZ, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerže z oblasti systému řízení kvality.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL - CZ, s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a připravte podklady pro vypracování projektu.
- Vypracujte projekt zavedení systému řízení kvality.

### Závěr

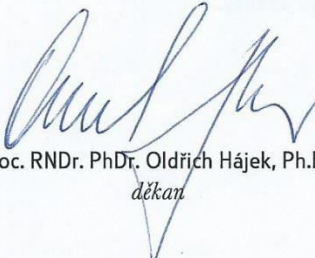
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KAVAN, M. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.**  
**PURUSHOTHAMA, B. Effective implementation of quality management systems. New Delhi: Woodhead Pub. India Pvt. Ltd, 2010. ISBN 9780857090010.**  
**ROCHA-LONA, L. Building quality management systems: selecting the right methods and tools. Boca Raton: CRC Press, c2013, 178 s. ISBN 9781466564992.**  
**TOŠENOVSKÝ, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 987-80-7261-186-7.**  
**TUČEK, D. a R. BOBÁK. Výrobní systémy, 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. ISBN 80-7318-381.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Hrbáčková**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

14.4.2016



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem mé diplomové práce Projekt zavedení systému řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. je vytvoření odpovídajícího projektu, který bude základem pro implementaci systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015. V první části práce je zpracovaná teoretická rešerše na téma jakost a vše, co s ní souvisí. Dále jsou zpracovány požadavky nově vydané normy ČSN EN ISO 9001:2015. V praktické části je provedena analýza společnosti a vyhodnocení analýzy. Na základě vyhodnocení analýzy je poté sestaven projekt, který má za cíl doplnit chybějící články ve stávajícím řízení kvality a připravit společnost na zavedení systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015.

Klíčová slova: jakost, systém řízení kvality, kontrola kvality, ISO 9001, projekt, normy

## **ABSTRACT**

The main goal of my thesis Project implementation of quality management system in the company ZATLOUKAL - CZ, s.r.o. is to create an appropriating project, which will be the basis for the implementation of quality management system standard ISO 9001:2015. The first part is about the theoretical research on the topic of quality and everything that goes with it followed by processing requirements of the newly published standard ISO 9001:2015. In the practical part is realized company analysis and evaluation analysis. Based on the analysis evaluation is then compiled project, which aims to complete missing links in the existing quality control and prepare the company for the implementation of quality management system according to ISO 9001:2015.

Keywords: quality, quality management systém, quality kontrol, ISO 9001, project, norms

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucii Hrbáčkové za poskytnutí veškerých odborných rad a připomínek a Ing. Jiřímu Zatloukalovi za poskytnutí veškerých informací o společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....                                                                              | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                                                 | <b>12</b> |
| <b>1 JAKOST</b> .....                                                                          | <b>13</b> |
| 1.1 PROČ SE ZAJÍMAT O JAKOST.....                                                              | 13        |
| 1.2 HISTORIE JAKOSTI.....                                                                      | 13        |
| 1.3 POJETÍ JAKOSTI.....                                                                        | 15        |
| 1.3.1 Kvalita výrobku.....                                                                     | 15        |
| 1.3.2 Kvalita procesu.....                                                                     | 16        |
| 1.3.3 Kvalita firmy.....                                                                       | 17        |
| 1.4 ŘÍZENÍ JAKOSTI.....                                                                        | 18        |
| 1.5 NÁKLADY NA JAKOST.....                                                                     | 20        |
| 1.5.1 Přímé náklady na jakost.....                                                             | 20        |
| 1.5.2 Nepřímé náklady na jakost.....                                                           | 21        |
| <b>2 ISO – MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO TVORBU NOREM</b> .....                                   | <b>22</b> |
| 2.1 STRUKTURA NOREM ISO 9000.....                                                              | 22        |
| 2.1.1 ISO 9000 – Systém managementu jakosti – základy, zásady a slovník.....                   | 22        |
| 2.1.1.1 Historie ISO 9000.....                                                                 | 23        |
| 2.1.1.2 Rozdíly v systému řízení jakosti podle norem ISO a podle modelu<br>Excelence EFQM..... | 24        |
| 2.1.1.3 Principy řízení jakosti podle ISO.....                                                 | 24        |
| 2.1.1.4 Principy řízení jakosti podle EFQM Modelu Excelence.....                               | 26        |
| 2.1.2 ISO 9001 – Systém managementu jakosti – požadavky.....                                   | 27        |
| 2.1.3 ISO 9004 – Systém managementu jakosti – směrnice pro zlepšování<br>výkonnosti.....       | 27        |
| <b>3 NORMA ČSN EN ISO 9001:2015</b> .....                                                      | <b>28</b> |
| 3.1 CÍLE A ZMĚNY NORMY ČSN EN ISO 9001:2015.....                                               | 28        |
| <b>4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....                                          | <b>30</b> |
| 4.1 SWOT ANALÝZA.....                                                                          | 30        |
| 4.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....                                                                      | 30        |
| 4.3 PESTEL ANALÝZA.....                                                                        | 31        |
| 4.3.1 Politické faktory.....                                                                   | 32        |
| 4.3.2 Ekonomické faktory.....                                                                  | 32        |
| 4.3.3 Společenské faktory.....                                                                 | 32        |
| 4.3.4 Technologické faktory.....                                                               | 32        |
| 4.3.5 Environmentální faktory.....                                                             | 32        |
| 4.3.6 Legislativní faktory.....                                                                | 33        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                                                                 | <b>34</b> |
| <b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZATLOUKAL – CZ, S.R.O.</b> .....                                  | <b>35</b> |



|          |                                                                       |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1      | CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....                                      | 35        |
| 5.2      | ODBĚRATELÉ A DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI .....                             | 36        |
| 5.3      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....                                | 37        |
| 5.4      | ROZVRŽENÍ PRACOVÍŠŤ .....                                             | 37        |
| 5.5      | VÝROBNÍ SORTIMENT .....                                               | 39        |
| 5.6      | VÝROBNÍ PROCES SPOLEČNOSTI .....                                      | 40        |
| <b>6</b> | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI .....</b>                     | <b>46</b> |
| 6.1      | ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI ZATLOUKAL – CZ, S.R.O. ....   | 46        |
| 6.1.1    | SWOT analýza společnosti .....                                        | 46        |
| 6.1.2    | Finanční analýza společnosti.....                                     | 47        |
| 6.1.2.1  | Majetková a finanční struktura .....                                  | 47        |
| 6.1.2.2  | Analýza výnosů a nákladů .....                                        | 48        |
| 6.1.2.3  | Vývoj hospodářského výsledku .....                                    | 49        |
| 6.2      | ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI ZATLOUKAL – CZ, S.R.O. ....    | 50        |
| 6.2.1    | PESTLE analýza společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. ....                | 50        |
| 6.3      | POROVNÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI S NORMOU ISO 9001:2015.....    | 52        |
| 6.3.1    | Kontext organizace.....                                               | 52        |
| 6.3.2    | Vedení organizace .....                                               | 53        |
| 6.3.3    | Plánování organizace .....                                            | 54        |
| 6.3.4    | Podpora organizace .....                                              | 54        |
| 6.3.5    | Provoz organizace .....                                               | 55        |
| 6.3.6    | Hodnocení organizace .....                                            | 56        |
| 6.3.7    | Zlepšování organizace.....                                            | 56        |
| 6.4      | VYHODNOCENÍ ANALÝZY .....                                             | 57        |
| <b>7</b> | <b>PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ<br/>KVALITY .....</b> | <b>60</b> |
| 7.1      | POPIS PROJEKTU .....                                                  | 60        |
| 7.1.1    | Projektový tým .....                                                  | 60        |
| 7.2      | LOGICKÝ RÁMEC .....                                                   | 61        |
| 7.3      | ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU .....                                           | 61        |
| 7.4      | ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....                                     | 61        |
| <b>8</b> | <b>REALIZACE PROJEKTU ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY .....</b>       | <b>62</b> |
| 8.1      | I. STUPEŇ.....                                                        | 62        |
| 8.1.1    | Úvodní školení .....                                                  | 62        |
| 8.1.2    | Technické normy.....                                                  | 62        |
| 8.1.3    | Zpracování politiky jakosti a cílů jakosti .....                      | 63        |
| 8.1.3.1  | Politika jakosti .....                                                | 63        |
| 8.1.3.2  | Cíle jakosti .....                                                    | 63        |
| 8.1.4    | Zpracování kontextu organizace .....                                  | 64        |
| 8.1.4.1  | Poslání společnosti.....                                              | 64        |
| 8.1.4.2  | Vize společnosti.....                                                 | 64        |
| 8.1.4.3  | Externí a interní aspekty .....                                       | 64        |
| 8.1.4.4  | Zainterесované strany .....                                           | 66        |
| 8.2      | II. STUPEŇ .....                                                      | 68        |
| 8.2.1    | Školení k zavádění systému řízení kvality .....                       | 68        |

|          |                                                |           |
|----------|------------------------------------------------|-----------|
| 8.2.2    | Zpracování firemní dokumentace .....           | 69        |
| 8.2.2.1  | Dokumentace k personálnímu procesu .....       | 70        |
| 8.2.2.2  | Dokumentace k výrobnímu procesu .....          | 73        |
| 8.3      | III. STUPEŇ .....                              | 80        |
| 8.3.1    | Zavádění systému řízení jakosti .....          | 80        |
| 8.3.2    | Úpravy systému řízení jakosti .....            | 80        |
| 8.3.2.1  | Navržení systému zlepšování.....               | 80        |
| 8.3.3    | Audit společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. ....  | 81        |
| <b>9</b> | <b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>               | <b>82</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                             | <b>83</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>          | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b> | <b>87</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                    | <b>88</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                     | <b>89</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                      | <b>90</b> |

## ÚVOD

Podmínky na trhu výrobních společností jsou v současné době velmi tvrdé. Nabídka vysoce převažuje poptávku, což nabízí zákazníkům široké spektrum výrobků, pro které se mohou rozhodnout. Výrobní společnosti se proto předhánějí ve všech parametrech výrobků (cena, váha, vzhled, funkce, výdrž, odolnost, pozáruční služby), aby si zákazník vybral právě je. Není zde prostor na chyby, v dnešní době internetu a sociálních sítí už se nejedná v případě nespokojenosti pouze o jednoho ztraceného zákazníka, ale většinou i všechny jeho „přátele“ a známe. Tuto skutečnost si společnosti nemůžou dovolit, proto se snaží dělat maximum, aby vyhověly přání zákazníka.

Druhá polovina 20. století a začátek 21. století přinesl změny v přístupu k výrobku, jak z pozice výrobce, tak z pozice kupujícího. Se vzrůstem množství výrobků na trhu vzrůstaly i nároky na samotné výrobky. Zákazník začal požadovat komplexní výrobek, který nejen, že splní funkce, pro které byl vyroben, ale bude i pohodlný při užívání, vzhledově přitažlivý a bude nabízet množství doprovodných služeb. Tyto požadavky můžeme skrýt pod pojem kvalita, jakost. Kvalita ovšem nepředstavuje jen samotný kvalitní výrobek, je nutno ji sledovat v průběhu celého výrobního procesu, každým výrobním stádiem. Je nutné neustále se pokoušet o její zvyšování zefektivňováním procesů. Požadavky na kvalitu a její řízení jsou komplexně obsaženy v normě kvality ISO 9000.

Cílem mojí diplomové práce je na základě analýzy vytvořit projekt zavedení systému řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

Teoretická část obsahuje fakta z oblasti jakosti, systému řízení jakosti, z oblasti norem kvality řady ISO.

Praktická část obsahuje seznámení se společností, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, finanční a majetkovou analýzu a analýzu porovnávací současný systém řízení kvality s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2015.

Na základě těchto analýz je vyhotoven projekt, který má za cíl doplnit chybějící části v systému řízení kvality.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 JAKOST

*Jakost je vhodnost pro použití. (Joseph M. Juran)*

(Veber, 2002, s. 18)

*Jakost je shoda s požadavky zákazníka. (Phil Crosby)*

(Veber, 2002, s. 18)

### 1.1 Proč se zajímat o jakost

V průběhu 20. století se změnil pohled na jakost. Z dřívější konkurenční výhody se stala naprosto nepostradatelná konkurenční nezbytnost. Mezi nejběžnější měřítko kvality se uvádí počet reklamací výrobku nebo například počet oprav v záruční době. Nic nezhorší renomé firmy tak, jako nespokojený zákazník, který dál šíří své špatné zkušenosti s produktem nebo službou mezi svou rodinu, známé a přátele. Nejen že si takový zákazník výrobek nebo službu už nikdy neobjedná, připraví navíc společnost o další potenciální zákazníky. Řada společností nabízí různé poprodejní služby, například v případě neuspokojení zákaznických potřeb do dvou týdnů, vrácení peněz. Stupeň kvality v podniku se odráží na schopnosti dodržovat své závazky, ať už odběratelům nebo věřitelům. V současné době díky, obrovské konkurenci na trhu, si může zákazník pečlivě vybrat výrobek či službu, která splní přesně jeho potřeby na základě různých průzkumů trhu, srovnání nebo recenzí ostatních spotřebitelů. Podniky proto musí být v otázce řízení kvality velmi důsledné a nesmí podcenit ani nejmenší detail.

(Veber, 2002, s. 20)

### 1.2 Historie jakosti

Termín jakost není nikterak novým termínem, jako první písemně doloženou zmínku o jakosti můžeme uvést ustanovení v Chamurapiho zákoníku. Toto ustanovení se týká bezpečnosti stavby v tehdejší starověké Egyptě a zahrnuje i sankce v případě jeho porušení. Ustanovení doslova říká: *Jestliže stavitel postaví občanovi dům a ten se zřítí s tím, že usmrtí svého majitele, je nutné usmrtit i stavitele. Jestliže přitom zahyne majitelův syn, je třeba usmrtit syna stavitele.* Sankce ve starověkém světě byly velmi kruté, postupem času se však zmírňovaly.

(Zídková,

Zvoneček, 2001, s. 30)

Rozvoj kontroly kvality přichází v průběhu 18. století s rozvojem fyziky. Zavádí se měření fyzikálních veličin a rozvoj metrologie. (Zídková, Zvoneček, 2001, s. 30)

Změnu v kontrole kvality přinesla průmyslová revoluce a dělba práce. Řemeslník už nebyl po celou dobu v kontaktu s výrobkem, a tudíž nemohl po celou dobu výrobního procesu kontrolovat jeho kvalitu. Odpovědnost za jakost byla rozdělena na více pozic. Z tohoto důvodu byly zaváděny průběžné kontroly, která měla zarazit nekvalitu už na počátku a tím omezit případné náklady spojené s jejím odstraněním. (Zídková, Zvoneček, 2001, s. 31)

S rozvojem statistických metod a analýz a s příchodem první a druhé světové války se důraz na řízení kvality začal zvyšovat. Byly objeveny nové metody plánování a řízení kvality, které přispěly k výrobě obrovského množství vojenského materiálu. Výrobní proces již byl důkladně sledován, měřen a byla prováděna statistická vyhodnocení naměřených výsledků. Po druhé světové válce se začaly objevovat nové trendy v přístupu k jakosti. Zákazníkům už nestačily pouze předepsané vlastnosti výrobku a jeho bezporuchový chod, začal se více zajímat také o design výrobku, jeho spolehlivost i to, zda je výrobek úsporný, či nikoliv. Začali se objevovat i služby spojené s péčí o zákazníka v poprodejním období. Žádný útvar už nemohl kontrolovat jakost samostatně, jakost začala postupovat komplexně celým podnikem a odpovědnost za ni postupně převzalo vrcholové vedení společnosti. (Janeček, 2004, s. 25)

Přínos kvality, jako důležité konkurenční výhody, pochopili jako první v Japonsku. Druhou světovou válkou zdecimované Japonsko se díky zavádění nových přístupů a technik v oblasti řízení jakosti stalo opět ekonomicky prosperující zemí. (Veber, 2002, s. 35)

Postupem času vznikla celá řada organizací a nadnárodních institucí zabývajících se celkovým pohledem na jakost. Mezi nejznámější patří Evropská organizace pro jakost (EOQ) nebo třeba Evropská nadace pro management kvality (EFQM). (Veber, 2002, s. 35)

Důležitost řízení jakosti bylo poprvé stanoveno v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publication) pro NATO. Po nějakém čase začalo tyto normy využívat i NASA. V roce 1980 byl podán technickou komisí ISO/TC 176 návrh a ten byl v roce 1986 přijat pod názvem ISO 9000. Od té doby byly normy celkem třikrát revidovány a to v letech 1994, 2000 a naposledy letos v únoru 2016. (Veber, 2002, s. 36)

Mezi nejvýznamnější světové představitele řízení jakosti můžeme uvést W. Edwardse Deminga a Josepha M. Jurana. (Veber, 2002, s. 36)

**Edwards Deming** byl Američan, který po skončení druhé světové války začal jako první používat statistické metody k řízení jakosti. Přišel s myšlenkou trvalého a neustálého zlepšování procesů, vymyslel *14 nejdůležitějších bodů pro řízení jakosti* a formuloval *7 smrtelných nemocí řízení jakosti*. Podle mnohých je tvůrcem *metody zlepšování PDCA*. Je po něm pojmenována japonská cena za jakost Demingova cena. (Kožíšek, 2005, s. 51)

Stejně jako Deming i **Joseph Juran** zkoumal jakost v Japonsku. Je strůjcem teorie, kterou postupně přenesl i do praxe, že jakost je nedílnou součástí celkového managementu. Publikoval *Příručku řízení jakosti*, která je velmi populární a byla prodávána po celém světě. Jeho základní myšlenkou bylo, že jakost se týká každého podnikového procesu a každého zaměstnance, který v podniku pracuje. Jako první začal poukazovat i na náklady spojené s řízením jakosti. (Kožíšek, 2005, s. 51)

### 1.3 Pojetí jakosti

Každá společnost chápe jakost trochu jinak, to co však musí mít všechny společnosti v otázce jakosti společně je, že jakost vychází z přání a potřeb zákazníka. Největší chybou, které se mohou společnosti dopustit, je nedostatečná analýza potřeby zákazníka. Potřeby a přání zákazníků se liší podle mnoha faktorů, můžeme uvést ty nejzákladnější: věk zákazníka; finanční situace zákazníka; země, ve které zákazník žije; náboženství; modní trendy; vzdělání; atd. (Nenadál, 2002, s. 32)

Jakost jako taková se netýká jen samotného finálního produktu, rozlišujeme také jakost výrobního procesu, nebo jakost celé společnosti. (Nenadál, 2002, s. 32)

#### 1.3.1 Kvalita výrobku

Každý zákazník očekává od výrobku něco jiného, jedno však mají společné. Výrobek musí být kvalitní. Pojem „kvalitní výrobek“ je široký pojem, který zahrnuje mnoho vlastností a funkcí výrobku. Mezi základní vlastnosti výrobku řadíme jeho funkčnost, vzhled (design, estetickou stránku), trvanlivost a spolehlivost. (Plura, 2001, s. 89)

### **Funkčnost výrobku**

Každý výrobek je vyráběn z nějakého konkrétního důvodu, aby uspokojil konkrétní potřebu. Trouba musí péct, tužka musí psát. *Požadavky na základní funkce výrobků se postupem času mění. Se vzrůstajícími nároky zákazníků se rozšiřuje i soubor představ o jejich plnění.* U mobilního telefonu už dávno nestačí jen to, že umí volat. Důležitý je fotoaparát, rychlost připojení k internetu, navigační systém nebo aplikace. Důležité už nejsou jen základní funkce, ale i ty vedlejší. Tento fakt musí výrobce akceptovat, nebo přijde o zákazníky. (Plura, 2001, s. 90)

### **Vzhled výrobku**

Každý druh výrobku je specifický svým tvarem, barvou, materiálem, atd. Důležitost estetické stránky se je u různých výrobků různá. Jinak je vnímána estetická stránka u oblečení, jinak u papírových kapesníků. Každý zákazník má jiné představy o tom co je esteticky přijatelné a co nikoliv. Společnosti musí své portfolio výrobků přizpůsobovat potřebám zákazníků. U některých výrobků je nutné podřídit estetiku základním funkcím nebo ergonomii. Proces skloubení estetiky, funkčnosti a ergonomie se nazývá design. (Plura, 2001, s. 90)

### **Trvanlivost výrobku**

V minulosti bylo častým zvykem výrobců (na přání zákazníků) dávat jakost výrobku až na druhou kolej a upřednostňovat trvanlivost, výdrž výrobků. Bylo běžné, aby stroje vydržely 25-30 let. Tento trend, až na výjimky, není v současnosti tak častý. *Vysoká dynamika inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti a další vlivy životnost v mnoha případech výrazně zkrátily.* (Plura, 2001, s. 90)

### **Spolehlivost výrobku**

Spolehlivost představuje funkční pohotovost výrobku, schopnost splnit potřebu zákazníka v okamžiku, kdy to požaduje, bez výskytu závady nebo poruchy. V dnešní době je chápána jako samozřejmost. V případě nefunkčnosti musí být výrobce schopen okamžitě reagovat. Nabídnout servis na počkání, případně zapůjčit stejný výrobek, než bude opraven závadný výrobek. (Plura, 2001, s. 91)



### 1.3.2 Kvalita procesu

Podle ČSN EN ISO 9000:2015 můžeme definovat proces jako *soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*. (ČSN EN ISO 9001, 2016, s. 10)

Většinu problémů, chyb a vad na výrobku zjistíme až v před finální nebo finální fázi výroby. Nápravy těchto vad a chyb bývají často nákladné jak finančně, tak i časově. Stejně tak i zjištění samotné příčiny vzniku chyby nebo vady. Základní filozofie moderního managementu kvality je nečekat na finální fázi, ale kontrolovat a řídit procesy od samotného začátku. Budou-li procesy probíhat perfektně a bez chyby, můžeme očekávat i perfektní výrobek bez chyby. Procesní přístup tak umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečení jakosti.

(Kavan, 2002, s. 68)

Proces představuje kombinaci různých faktorů, které mění na finální výrobek. Mezi nejčastější faktory, ovlivňující průběh procesu patří lidé, stroje, materiál a metody. (Kavan, 2002, s. 68)

#### **Lidé**

Lidské konání je jedním z nejdůležitějších, zároveň však nejvíce nevyzpytatelných prvků v procesu. Nejde zde jen o pracovníkovi schopnosti, vědomosti, jeho způsobilost nebo o rozhodovací kompetence, ale i o to, zda využívá veškerý svůj pracovní potenciál. Existuje velký rozdíl mezi tím, jak pracovník pracuje a jak by pracovat mohl. Vedení společnosti musí každého pracovníka patřičně motivovat, aby pracoval minimálně na hranici svých možností.

(Kavan, 2002, s. 75)

#### **Stroje**

Kvalita strojního vybavení společnosti je určena souborem požadavků na jejich fungování. Pomocí statistických metod můžeme sledovat, zda stroje fungují na požadované kvalitativní úrovni.

(Kavan, 2002, s. 75)

#### **Materiál**

Pokud požaduje společnost kvalitní finální produkt, musí mít stejné nároky i na vstupní materiál. Proces pořízení materiálu musí procházet podrobnou kontrolou. Požadavky na kvalitu materiálu musí být v souladu s finanční situací společnosti a s možnostmi

dodavatelů.  
2002, s. 76)

(Kavan,

### Metody

Jasně stanovené a popsané výrobní postupy jsou základním předpokladem pro výrobu kvalitních výrobků. Měly by mít formu dokumentu, kterým se pracovníci řídí a dodržují jej. Tyto postupy musí být předem ověřeny a vyzkoušeny a jejich cílem musí být výrobek splňující všechny požadavky na kvalitu. (Kavan, 2002, s. 77)

### 1.3.3 Kvalita firmy

V současné době již společnostem k tomu, aby byly úspěšné, nestačí pouze sledovat kvalitu finálního výrobku či služby. Na komplexní spokojenost zákazníka mají vliv i jiné procesy, nejen ty výrobní, produkující finální výrobek či službu. Z těchto důvodů je nutné, aby měly společnosti zavedený management jakosti. Hlavním cílem managementu jakosti je jakost celé společnosti tedy všech hlavních ale i vedlejších a podpůrných procesů. Tento systém řízení jakosti má jediný cíl a to vést společnost k ekonomické prosperitě. (Kožíšek, 2005, s. 72)

## 1.4 Řízení jakosti

Řízení jakosti představuje všechny činnosti spojené s řídicí činností uplatňující požadavky na jakost. Zahrnuje všechny provozní postupy a činnosti, které jsou zaměřené na sledování procesů a na odstraňování příčin jejich neplánovaného průběhu s cílem zabezpečit ekonomickou stabilitu společnosti. Řízení jakosti musíme tedy chápat jako jakýsi systém, přesněji systém řízení jakosti (anglicky zkratka QMS – quality management systém). (Veber, 2002, s. 57)

| QMS (Quality Management System) |                    |                 |                         |                       |
|---------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|
| GMP                             | ISO 9000, ISO 9001 |                 | TQM                     |                       |
| GLP                             | Odborové přístupy  |                 | Nekodifikované přístupy |                       |
|                                 | VDA                |                 |                         |                       |
| ISO 17025                       | QS 9000            |                 |                         | Kodifikované přístupy |
|                                 | ISO/TS 16949       |                 |                         |                       |
| HCCP                            | AQAP               |                 | Deming                  |                       |
|                                 | EMS<br>ISO 14000   | HSMS<br>BS 8800 | Deming                  |                       |
|                                 |                    |                 | Juran                   |                       |
|                                 |                    |                 | Ishikawa                |                       |
|                                 |                    |                 | MBA                     |                       |
|                                 |                    |                 | EQA                     |                       |
|                                 |                    |                 | Národní ceny            |                       |

Obrázek 1 Zobrazení Quality Management System

Veber. 2002. str. 58

Jednotlivé přístupy k řízení jakosti můžeme vidět na obrázku výše. Nyní si jednotlivé přístupy detailněji rozebereme a popíšeme. (Veber, 2002, s. 59)

- **GMP** – Good Manufacturing Practise, neboli správná výrobní praxe patří mezi nejstarší přístupy k zabezpečení kvality. Stanovuje množství požadavků pro výrobní procesy:
  - nutnost jasně specifikovaných výrobních a kontrolních operací
  - všechny výrobní faktory jsou zabezpečeny v požadované způsobilosti
  - výrobní personál má odpovídající kvalifikaci a má k dispozici jasné instrukce
  - existují standardy na průběžnou kontrolu výrobků

GMP klade velký důraz na čistotu pracovního prostředí, zabezpečování zdravotně nezávadné výroby a na další hygienické zásady. (Veber, 2002, s. 59)

- **GLP** – Good Laboratory Practise, neboli správná laboratorní praxe, stanovuje zásady práce v laboratorní praxi. Pro systém zabezpečování jakosti ve zkušebních a metrologických laboratořích jsou stanoveny mezinárodní normy ISO 17025. (Veber, 2002, s. 60)
- **HACCP** - Hazard Analysis and Critical Control Point, představuje *systém stanovení kritických bodů v technologii výroby*. Společnost zavádějící tento systém musí stanovit ve výrobním procesu technologické úseky, ve kterých je největší pravděpodobnost porušení zdravotní způsobilosti výrobku a to zejména v důsledku biologických, chemických nebo fyzikální jevů. Je potřeba určit *kritické meze*, za které nesmí hodnota stoupnout, stanovit dočasná a trvalá nápravná opatření. (Veber, 2002, s. 60)
- **ISO 9000** – tyto normy, schválené v roce 1987, sumarizují to nejpodstatnější z řízení kvality. Svůj původ mají *v přístupech zabezpečování jakosti ve speciální výrobě, výrobě komponentů pro jaderné elektrárny nebo kosmické programy*. VDA představují požadavky na řízení kvality německých automobilových výrobců, QS 9000 pak požadavky amerických automobilových výrobců. Spojení obou těchto požadavků na řízení kvality v automobilovém průmyslu přináší norma ISO/TS 16949. (Veber, 2002, s. 60)
- **ISO 9001** – více o normě ISO 9001 je řečeno v samostatné kapitole k této normě.

- **TQM** – princip totálního (úplného, celkového) řízení kvality vznikl v Japonsku, později se rozšířil do USA a do Evropy. Přestože neprošel kodifikací a nestala se z něj norma kvality, je celosvětově rozšířený. Rozšířili jej především jeho představitelé, Deming, Juran a Ishikawa. (Veber, 2002, s. 61)
- **EMS** – Environmental Management System, neboli systém péče o ochranu životního prostředí je soubor postupů, které nepatří do oblasti řízení jakosti. Hlavním posláním tohoto systému je ochrana životního prostředí. Systém řízení ochrany životního prostředí je upraven normou ISO 14000. (Veber, 2002, s. 61)
- **HSMS** – Health and Safety Management System, neboli systém péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, představuje stejně jako EMS soubor postupů, které nepatří do systému řízení jakosti. Předmětem tohoto systému, jak je zřejmé, je zabezpečování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento systém je upraven normou BS 8800 a v České republice jej upravuje vyhláška ministerstva práce a sociálních věcí „Bezpečný podnik“. (Veber, 2002, s. 62)

## 1.5 Náklady na jakost

Náklady představují spotřebu vstupů při výrobě výrobků či služeb v peněžním vyjádření. Je to suma prostředků, které organizace spotřebovala na získání výnosů. (Purushothama, 2010, s. 15)

Náklady, které společnost vynaloží na zajištění procesu řízení jakosti, jsou prostředky na zabezpečování chodu systému řízení jakosti, prostředky na zjišťování nekvality a na návrhy a realizace nápravných opatření. (Purushothama, 2010, s. 15)

Náklady na jakost rozdělujeme na přímé a nepřímé.

### 1.5.1 Přímé náklady na jakost

Přímé náklady přímo souvisí se snahou společnosti předejít možným chybám, které mohou nastat ve výrobním procesu. Patří sem náklady na analyzování a měření z důsledku nízké kvality výrobků. Rozeznáváme tři druhy přímých nákladů: říditelné náklady, náklady vyvolané na nekvalitu a náklady vyvolané investiční nekvalitou. (Purushothama, 2010, s. 16)

- **Řízené náklady**, jsou náklady sloužící ke zprostředkování odpovídajícího výrobku nebo služby zákazníkovi. Můžeme je rozdělit na:
  - *Náklady na prevenci nekvality* jsou vynakládány na předcházení chybám či vadám. Jde o to, aby byly všechny operace vykonány správně a napoprvé. Patří sem náklady na plánování kvality, náklady na interní audit kvality, náklady na průzkum trhu a porovnávání s konkurencí, náklady na školení v oblasti zajišťování kvality a další. (Purushothama, 2010, s. 16)
  - *Náklady na odhalování nekvality* jsou náklady vynakládány na analyzování správnosti procesů. Patří sem náklady na zkoušky vývojových výrobků a procesů, náklady na vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu, náklady na měřicí prostředky či na kontrolní a zkušební dokumentaci. (Purushothama, 2010, s. 16)
- **Vyvolané náklady na nekvalitu** zahrnují všechny náklady, které musí podnik vynaložit zbytečně kvůli výskytu chyby. Patří sem:
  - *Interní náklady na chybnou práci* jsou takové, které podnik vynakládá dříve, než expeduje výrobek zákazníkovi z důvodu opomenutí provedení bezchybné práce. Patří sem především náklady na dodatečný vývoj po zjištění kvalitativních nedostatků, náklady na neopravitelné zmetky, náklady na více práce a předělávky, náklady na nápravná opatření, náklady na likvidaci zmetků a mnoho dalších. (Purushothama, 2010, s. 16)
  - *Externí náklady na chybnou práci* jsou náklady vnikající po expedici výrobku zákazníkovi bez předchozího zjištění. Patří sem hlavně náklady na záruční opravy včetně náhradních dílů a materiálů, náklady na služby zákazníkům pro odstranění kvalitativních nedostatků, náklady na slevy, náklady na servis nebo třeba náklady na penále za pozdní dodávku z důvodu nevyhovující kvality. (Purushothama, 2010, s. 16)
- **Náklady vyvolané investiční nekvalitou** jsou investice do měřicího, kontrolního a zkušebního zařízení. (Purushothama, 2010, s. 17)

### 1.5.2 Nepřímé náklady na jakost

Nepřímé náklady na řízení jakosti mají dlouhodobý charakter a jsou velmi těžko finančně vyčíslitelné. Jsou součástí vývoje, výroby, produkce a koprodukčních služeb výrobku či

služby proto nejdu přímo vyčíst z účetních výkazů společnosti. Rozeznáváme tři druhy nepřímých nákladů na řízení jakosti: náklady vznikající u zákazníka, náklady vznikající při nespokojenosti zákazníka a náklady vznikající v důsledku poklesu renomé společnosti. (Rocha-Lona, 2013, s. 26)

- **Náklady vznikající u zákazníka** zahrnují náklady vznikající při problémech s užitím výrobků. (Rocha-Lona, 2013, s. 26)
- **Náklady vznikající při nespokojenosti zákazníka** jsou například soudní i mimosoudní spory, narušení činnosti podniku pro nutnost operativně odstraňovat neustále se opakující problémy, vleklá jednání či medializace problémů. (Rocha-Lona, 2013, s. 26)
- **Náklady vznikající v důsledku poklesu renomé**, k těmto patří ztráta důvěry zákazníků, ztráta zákazníků a postavení na trhu, odbytové potíže, nutnost orientace na nevýhodné trhy nebo ztráta pověsti firemní značky a podobně. (Rocha-Lona, 2013, s. 26)

## 2 ISO – MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE PRO TVORBU NOREM

International Organization for Standardization (ISO) je mezinárodní organizace pro standardizaci. Byla založena 23. února 1947 a sídlí ve švýcarské Ženevě. Předmětem činnosti této organizace je tvorba norem a jiných dokumentů z oblasti normalizace. V roce 2011 zaštiťovala organizace ISO 163 členů (států). (iso.cz, 2016)

V současné době existuje více než 30 000 publikovaných norem definujících požadavky všech kategorií průmyslu. (iso.cz, 2016)

Normy, definující požadavky na systémy řízení organizací jsou samostatný útvar a jsou použitelné v každém odvětví. Jde o normy řady ISO 9001, ISO 14001 nebo OHSAS 18001. (iso.cz, 2016)

*Zkratka ISO sama o sobě neříká, čím se norma zabývá a k přesnému označení slouží číselný kód. Mezinárodní normy jsou poté přejímány do norem evropských (EN ISO) a národních. V České republice je jediným orgánem oprávněným k vydávání norem Český normalizační institut. Česká norma má označení ČSN, která se uvádí před „EN ISO“.* (iso.cz, 2016)

### 2.1 Struktura norem ISO 9000

Řada 9000 norem ISO, popisující systém managementu jakosti, byla poprvé přijata v roce 1987 a každých sedm let byla průběžně aktualizována. Struktura řady 9000 je definovaná níže. (Nenadál, 2002, s. 75)

#### 2.1.1 ISO 9000 – Systém managementu jakosti – základy, zásady a slovník

Tato norma obsahuje, jak vyplývá z názvu, základní podmínky řízení jakosti a nejdůležitější pojmy týkající se jakosti a jejího zabezpečování. Požadavek na vytvoření normy jako je norma ISO 9000 vyplynul z globalizace tržního prostředí a fakt, že využití a vliv norem rapidně vstoupil do obchodních vztahů po celém světě. Důležitost této řady norem ISO je zřejmá i díky tomu, že je už od počátku zařadila mezi evropské normy Evropská unie a začala vyžadovat jejich aplikaci. (Nenadál, 2002, s. 75)

Tato norma má význačné místo v požadavcích na zabezpečení jakosti, protože uvádí základní požadavky na podobu systému řízení kvality, který vyhovuje certifikaci. (Nenadál, 2002, s. 75)

### 2.1.1.1 Historie ISO 9000

V průběhu třetí čtvrtiny dvacátého století stoupl, s příchodem technologicky vyspělejších výrobků z Japonska na světový trh, zájem o kvalitu. Bylo nutné zavést systém řízení kvality, jako záruku, že technologicky náročnější výrobky nebudou obsahovat žádné skryté vady. Současně bylo zapotřebí zavést systém, který nebude sledovat pouze kvalitu finálního produktu, ale bude zaměřený i na sledování a zlepšování kvality celého procesu. (Nenadál, 2002, s. 76)

Proto byl v druhé polovině osmdesátých let vypracován Mezinárodní organizací pro standardizaci soubor norem ISO řady 9000. Tyto normy zjednodušovaly základy postupů používaných v úspěšných firmách s vysokou úrovní řízení a zároveň přihlížely na některé národní přístupy. (Nenadál, 2002, s. 76)

V roce 1987 vydal technický výbor, známý pod označením TC 176, první verze norem pro systémy kvality ISO řady 9000, vycházející z britské normy BS 5750 z roku 1979. Tato norma byla v témže roce rozšířena do národních normalizačních systémů na celém světě v podobě základní série: požadované normy ISO 9001, 9002, 9003 a dále návody pro volbu vhodné ISO normy (ISO 9000) a doporučené postupy (ISO 9004). V těchto uvedených normách se používaly pojmy, které jsou definovány v normě ISO 8402 – „Management jakosti a zabezpečování jakosti. Slovník“. V průběhu několika let prakticky všechny průmyslové země převzaly tento standard do svých národních systémů, ať již pod novým národním nebo původním označením. (Nenadál, 2002, s. 76)

Všechny normy prošly během své existence dvěma významnými revizemi, první v roce 1994 tzv. malá revize a druhá tzv. velká revize byla ukončena v roce 2000 vydáním nových norem ISO 9001, 9002, 9004. Bylo stanoveno přechodné období tří let, po které měly firmy čas na přepracování systému managementu kvality dle požadavků aktuálně platné normy, aniž by jejich certifikát dle staré normy pozbyl platnosti. (Nenadál, 2002, s. 77)

Pro normy ISO řady 9000 obecně platí moderní zásady managementu, které vycházejí z praktických zkušeností předních evropských organizací tak, jak jsou definovány v modelu úspěšnosti EFQM – Evropské nadace pro management kvality. Na základě zkoumání principů kvality po celém světě bylo zpracováno osm zásad. (Nenadál, 2002, s. 77)



### 2.1.1.2 Rozdíly v systému řízení jakosti podle norem ISO a podle modelu Excellence EFQM

Řízení kvality se postupem času vyvíjelo, vznikaly nové systémy a styly řízení, mezi dva nejrozšířenější modely v dnešní době můžeme zařadit:

- Model TQM (Total Quality Management), jež je filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle tzv. EFQM modelu excellence. (Nenadál, 2002, s. 84)
- Model ISO, založený na aplikaci požadavků definovaných nejnovějším souborem norem ISO 9000. (Nenadál, 2002, s. 84)

Obě koncepce systémů managementu jakosti dnes stavějí víceméně na shodných principech. Jde o zásady, na kterých se prakticky shodují bez výjimky všichni odborníci a k nimž se dospělo na základě mnohaletých zkušeností. V níže uvedení tabulce je znázorněno výše zmíněných osm zásad.

(Nenadál, 2002, s. 85)

Tabulka 1 Principy řízení jakosti

(Nenadál, 2002)

| Zásady řízení jakosti podle norem ISO | Zásady řízení jakosti podle EFQM Modelu Excellence |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Zaměření na zákazníka                 | Orientace na výsledky                              |
| Vedení a řízení zaměstnanců           | Zaměření na zákazníka                              |
| Zapojení zaměstnanců                  | Vůdcovství a stálost účelu                         |
| Procesní přístup                      | Řízení prostřednictvím procesů a faktů             |
| Systémový přístup k řízení            | Rozvoj a zapojení lidí                             |
| Neustálé zlepšování                   | Neustálé učení se, inovace a zlepšování            |
| Rozhodování je založeno na faktech    | Rozvoj partnerství                                 |
| Vzájemně prospěšné obchodní vztahy    | Sociální odpovědnost                               |

### 2.1.1.3 Principy řízení jakosti podle ISO

Principy řízení kvality podle norem ISO je univerzální systém, použitelný na jakýkoliv typ organizace. Význam těchto principů a zásad spočívá v určování globálních cílů a nástrojů pro efektivní řízení jakosti, a to jak v oblasti formulace cílů, tak při vlastním operativním rozhodování a řízení všech procesů. (Horálek, 2004, s. 63)

**Zaměření na zákazníka** - organizace jsou závislé na svých zákaznících, proto by mělo jejich hlavním cílem být porozumět jejich současným i budoucím potřebám, plnit jejich požadavky a snažit se překonat jejich očekávání. Lze vymezit čtyři základní skupiny zákazníků, čímž jsou interní, zprostředkovatelé, externí a koneční zákazníci. (Horálek, 2004, s. 63)

**Vedení a řízení zaměstnanců** - vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytváření prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni do dosahování stanovených cílů organizace. Tento princip zahrnuje i etické aspekty a vztahuje se k postojům a chování manažerů. (Horálek, 2004, s. 63)

**Zapojení pracovníků** - pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností pro co největší prospěch organizace. Tento princip se úzce dotýká personálního managementu a před kvalitou hmotného majetku preferuje lidi. (Horálek, 2004, s. 63)

**Procesní přístup** - požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces. (Horálek, 2004, s. 63)

**Systémový přístup k managementu** - identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace. (Horálek, 2004, s. 63)

**Neustálé zlepšování** – musí být trvalým cílem organizace. Aplikací tohoto principu má být zabezpečeno dosahování nové úrovně v takových oblastech, jako jsou razantní snižování rozsahu neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí u existujících produktů i redukce vnitřních neefektivností organizace. (Horálek, 2004, s. 64)

**Přístup k rozhodování zakládající se na faktech** - efektivní rozhodování jsou založen na logické a intuitivní analýze údajů a informací. Podmínkou úspěšné aplikace tohoto principu je sběr spolehlivých dat z jednotlivých procesů, využití vhodných statistických nástrojů k analýzám a vyhodnocování dat, ochota manažerů využívat analyzovaná data v procesech řízení a co nejširší zpřístupnění výsledků dat zaměstnancům. (Horálek, 2004, s. 63)

**Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli** - schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy. Principy je nutné chápat jako základní kameny při budování systémů managementu jakosti ve všech typech organizací. Opomenutí nebo podcenění kteréhokoliv z nich bude znamenat, že systém nikdy nemusí být plně funkční a efektivní. (Horálek, 2004, s. 63)

#### **2.1.1.4 Principy řízení jakosti podle EFQM Modelu Excellence**

Řízení kvality podle EFQM modelu Excellence bylo vyvinuto Evropskou nadací pro management jakosti (anglický zkratka EFQM). I přes velký rozmach řízení kvality podle norem ISO, zůstává EFQM stále nejrozšířenější model řízení kvality v Evropě. Pojem excellence je přitom chápán jako vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. Model Excellence EFQM, je dobrovolný systém, jehož základem je devět kritérií. Pět z nich jsou „předpoklady“ pokrývající to, co organizace dělá, a další čtyři jsou „výsledky“, které pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „předpoklady“ a „předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „výsledků“. (Horálek, 2004, s. 67)

**Orientace na výsledky** – hlavním cílem společnosti je dosahovat výsledků, které maximálně uspokojí všechny zainteresované strany. (Horálek, 2004, s. 67)

**Zaměření na zákazníka** – snaha vytvářet přidanou hodnotu, která bude pro zákazníka trvalá. (Horálek, 2004, s. 67)

**Vůdcovství a stálost účelu** – snaha vést společnost inspirativně a s dlouhodobou vizí. Součástí této vize by měla být stálost účelu. (Horálek, 2004, s. 67)

**Management prostřednictvím procesů a faktů** – potřeba řídit společnost jako soubor vzájemně provázaných procesů a systémů. (Horálek, 2004, s. 67)

**Rozvoj a zapojení lidí** – zaměstnanci se maximálně zapojují do fungování společnosti a svými příspěvky a názory pomáhají společnost dále rozvíjet. (Horálek, 2004, s. 67)

**Rozvoj partnerství** – budování a rozvíjením partnerství s přidanou hodnotou. (Horálek, 2004, s. 67)

**Sociální odpovědnost** – uskutečňování aktivit, které jsou daleko za rámec minimálních legislativních požadavků a kterými organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti. (Horálek, 2004, s. 68)

Porovnání principů Excellence a principů managementu jakosti v koncepci ISO umožňuje identifikovat některé významné a zajímavé rozdíly:

- a) je kladen důraz na dlouhodobé vrcholné uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran, tzn. zaměstnanců, dodavatelů, vlastníků apod.,
- b) je vyzdvihována skutečná role vrcholového vedení jako vůdců a tvůrců základních strategických záměrů organizací, které by neměly podléhat plynoucím výkyvům, ale naopak podporovat stálost mise organizace,
- c) je zvýrazňován faktor znalostí zaměstnanců, procesů učení se, a ne pouhé odborné způsobilosti,
- d) dosahování excelence je podporováno účinným managementem změn,
- e) je zdůrazňována potřeba rozvoje partnerských vztahů nejenom s dodavateli,
- f) v souladu s principem sociální odpovědnost organizace nesou významnou odpovědnost vůči svému okolí (například péči o zaměstnance, aktivní účasti na rozvoji regionu, podpory školství, zdravotnictví apod.).

(Horálek, 2004, s. 68)

### 2.1.2 ISO 9001 – Systém managementu jakosti – požadavky

ISO 9001 je klíčová norma v oblasti řízení kvality. Podle ISO 9001 se provádí příprava, zavádění a auditování zavedeného systému řízení jakosti. ISO 9001 je norma kritériální, její požadavky musí splnit každá společnost, která chce dokázat efektivní fungování systému QMS. *Ujišťovat o svoji schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a daných předpisů, ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka.*

(Nenadál, 2002, s. 83)

### 2.1.3 ISO 9004 – Systém managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti

Norma ISO 9004 se věnuje dalšímu rozvoji systému managementu – zvažování jeho výkonnosti. Zaměřuje se na efektivnost, účinnost, vhodnost a přiměřenost systému řízení kvality.

(Nenadál, 2002, s. 83)

### 3 NORMA ČSN EN ISO 9001:2015

Norma ČSN EN ISO 9001:2015 z února 2016 nahrazuje stávající normu ČSN EN ISO 9001:2009 z dubna 2009 a normu ČSN EN ISO 9001:2010 ze září roku 2010. (tuv-sud.cz, 2016)

Nová norma prosazuje zavedení procesního přístupu k vývoji, zavádění a zlepšování efektivnosti systému řízení kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Procesní přístup dovoluje organizaci řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti mezi procesy systému tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost organizace. (tuv-sud.cz, 2016)

Všechny požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2015 jsou všeobecně použitelné a mají být aplikovatelné v jakékoli organizaci bez ohledu na její typ nebo velikost nebo na produkty a služby, které poskytuje. (tuv-sud.cz, 2016)

Norma obsahuje citované dokumenty z normy ISO 9000:2015 Systém managementu kvality – základní principy a slovník. (tuv-sud.cz, 2016)

#### 3.1 Cíle a změny normy ČSN EN ISO 9001:2015

Norma ČSN EN ISO 9001:2015 byla vytvořena s cílem reagovat na změnu prostředí a odrážet zkušenosti z dlouholetého využívání normy staré. Nejdůležitější změny jsou uvedeny níže:

- Udržení významu a hodnot pro podniky a jejich klienty
- Větší kompatibilita s ostatními normami zabývající se systémem řízení kvality
- Vyšší provázanost na všeobecný systém řízení firmy a vyšší praktické využití
- Zavedení systému řízení rizik
- Odraz skutečnosti, že stále více aktivit se přesunuje z oblasti výroby do oblasti poskytování služeb
- Schopnost reagovat na stále rychlejší změny tržního prostředí a reakce na trhem požadované inovace
- Propojení řízení s marketingem organizace s cílem ještě více uspokojovat zákazníky

- Zvýšení flexibility v používání řídicí dokumentace včetně nejmodernějších softwarových a audiovizuálních moderních metod
- Zajištění stability normy na období dalších 10 let.

(tuv-sud.cz, 2016)

## 4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

### 4.1 SWOT analýza

Analýza vnitřního prostředí se zabývá faktory uvnitř společnosti. Pro lepší pochopení analýzy vnitřního prostředí si můžeme podnik definovat jako sociálně – technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami.

SWOT analýza je základním bodem každé strategické analýzy. Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů, které pro analyzovaný podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v okolí. (Heřman, Heřmanová, Hezina, 2005, s. 98)

Podklady pro tuto analýzu podnik získává nejrůznějšími způsoby, například porovnáním stávající situace s konkurencí, rozhovory se zaměstnanci firmy nebo třeba managerským brainstormingem. Velkou výhodou je, když podnik provádí SWOT analýzy pravidelně. Zde se potom naskýtá možnost porovnávat, zda ubývají či přibývají například slabá místa firmy. Z tohoto vývoje lze potom odvodit pozitivní nebo negativní vývoj firmy. (Keřkovský, 2009, s. 96)

Jako každá analýza, má i SWOT analýza své zásady:

- Analýzu by měla být zpracována objektivně. Nejlepší možností je, když ji zpracovává celý managerský tým. V tomto případě je předem zamezeno případné subjektivitě. (Keřkovský, 2009, s. 100)
- Ve SWOT analýze by měly být probírány pouze problémy dlouhodobějšího charakteru. Spory mezi prezidentem a více prezidentem jsou spory, které se dají vyřešit jednorázově a nepatří mezi slabiny společnosti. (Keřkovský, 2009, s. 100)
- Tak jako každá analýza, měla by i SWOT analýza mít svůj závěr, zhodnocení toho co jsme provedením analýzy zjistili. (Keřkovský, 2009, s. 100)

### 4.2 Finanční analýza

Finanční analýza přináší zpětné informace o tom, kam se podnik posunul nebo naopak neposunul v oblasti finančního řízení. Finanční analýza je základem finančního a ekonomického řízení každého podniku. Výsledky této analýzy poskytují hodnotné

informace nejen vedení společnosti, ale i jejím dodavatelům, odběratelům nebo věřitelům. (Pavelková, Knápková, 2006, s. 10)

Průběžná znalost finanční situace podniku napomáhá správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při krátkodobém i dlouhodobém plánování ale i při rozdělování zisku. Tím, že je společnost schopna důkladně zanalyzovat minulost, je schopna lépe předpovědět budoucnost. Finanční analýzu můžeme rozdělit na:

- **Analýzu finančního postavení podniku**, která má za cíl kompletní posouzení finanční situace podniku. Nejčastějšími zdroji dat pro tento typ analýzy jsou účetní výkazy. (Pavelková, Knápková, 2006, s. 12)
- **Analýzy spojené se specifickými rozhodovacími úlohami**, které napomáhají při výběru vhodných řešení. Finanční řízení je komplexní proces, který je nad rámec jediného finančního hlediska. (Pavelková, Knápková, 2006, s. 12)

Finanční analýza čerpá údaje především z vnitropodnikových účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow), z předpovědí podnikových finančních analytiků, burzovních zpravodajů, z podnikových statistických výkazů nebo ze závěrečných zpráv auditorů. (Pavelková, Knápková, 2006, s. 12)

### 4.3 PESTEL analýza

Pokud chce být společnost v dnešní době úspěšná, musí se přizpůsobit svému okolí. Musí vytvořit jakýsi soulad mezi svými zájmy a potřebami a mezi vlivy a faktory, které jej ovlivňují z vnějšku. Je důležité, aby bylo vedení společnosti důkladně obeznámeno se všemi vnějšími faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku. Tohoto stavu lze dosáhnout jedině tím, že bude podnik důkladně a důsledně sledovat a analyzovat své okolí a bude schopen pružně reagovat na všechny možné změny. PESTEL analýza je akronym pro politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory, environmentální faktory a legální faktory.

(managementmania.com)

Analýza vnějšího okolí podniku je analýzou, která se zabývá vnitřními faktory, které ovlivňují podnik. Nejčastěji se můžeme setkat s takzvanou PESTEL analýzou. (managementmania.com)



#### 4.3.1 Politické faktory

Politické faktory sledují stabilitu vlády v dané zemi, zásahy vlády a centrální banky do vývoje ekonomiky, sledují vývoj důvěry občanů ve vládní a ostatní politické instituce, nebo třeba to, jak moc vláda podporuje export a import. (managementmania.com)

#### 4.3.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory analyzují a vyhodnocují vývoj převážně makroekonomických ukazatelů. Zabývají se vývojem hrubého domácího produktu, úrokové míry, míry inflace, míry nezaměstnanosti nebo vývojem minimální mzdy. Analýza ekonomických faktorů se snaží porovnat jednotlivé ukazatele jak na krajské úrovni (v kraji, ve kterém se nachází sledovaná společnost), tak na celostátní úrovni.

(managementmania.com)

#### 4.3.3 Společenské faktory

Společenské faktory analyzují demografické změny obyvatelstva, úroveň vzdělání, průměrný věk, kupní sílu nebo důraz na rodinné hodnoty obyvatelstva. (managementmania.com)

#### 4.3.4 Technologické faktory

Velice důležitou částí PESTEL analýzy jsou technologické a technické faktory. V dnešním světě, kdy se technologie mění doslova ze dne na den, je pro podniky velmi důležité sledovat nejnovější trendy, pokud chtějí i nadále zůstat konkurenceschopné. Sledují se zde faktory, jako jsou investice do vědy a výzkumu, úroveň strojního vybavení společnosti, nebo stupeň využití nových pracovních postupů, metod a technik. (managementmania.com)

#### 4.3.5 Environmentální faktory

Ekologie a všeobecná ochrana životního prostředí má v dnešním světě významné místo. Společnosti se snaží chovat ekologicky a kvůli růstu popularity mezi veřejností to často dávají velmi hlasitě najevo. Mezi ekologické faktory patří úroveň třízení a recyklace veškerých odpadů ve společnosti nebo například úroveň podpory obnovitelných zdrojů. V současné době je velký trend si za pomoci evropských dotací postavit solární panely, pomocí kterých lze z části dodávat elektrickou energii na provoz společnosti. (managementmania.com)

#### 4.3.6 Legislativní faktory

Legislativní, legální, faktory se zabývají právním prostředím, ve kterém se nachází společnost. Analyzují změny v zákonech a vyhláškách a zkoumají jejich dopad na společnost. (managementmania.com)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZATLOUKAL – CZ, S.R.O.

### 5.1 Charakteristika společnosti

Společnost ZATLOUKAL – CZ byla založena v roce 2008 jako společnost s ručením omezeným zápisem u Krajského soudu v Ostravě. Základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Sídlo má v ulici Havlíčkova 789/7, v centru města Litovel. Podle živnostenského zákona je předmětem podnikání společnosti výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3. Hlavní činností společnosti je výroba a následný prodej konfekčních výrobků v tzv. mzdové práci, tzn. zjednodušeně řečeno, odběratel dodá kompletní podklady pro samostatnou výrobu daných výrobků a dodavatel do ní vloží svoji práci. Šicí výroba se na místě dnešní společnosti provozuje již od začátku 90. let minulého století. (interní zdroj společnosti)

Jednatel společnosti je Ing. Jiří Zatloukal, který je i jejím vlastníkem. Společnost má 44 zaměstnanců. Její obrat se pohyboval v posledních pěti letech mezi 12,8 a 14,1 mil. Kč ročně. Vývoj v jednotlivých letech je popsán na níže uvedené tabulce a na grafech. (interní zdroj společnosti)

Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců, výkonů a osobních nákladů

(vlastní zpracování)

|                       | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Počet zaměstnanců     | 49            | 51            | 51            | 47            | 47            | 49            |
| Osobní náklady (v Kč) | 8 040 000 Kč  | 10 076 000 Kč | 9 888 000 Kč  | 10 001 000 Kč | 9 488 000 Kč  | 10 758 000 Kč |
| Tržby (v Kč)          | 11 699 000 Kč | 13 560 000 Kč | 12 760 000 Kč | 13 412 000 Kč | 12 628 000 Kč | 14 172 000 Kč |

Společnost vyrábí v tzv. sezonách. První sezona začíná v březnu a končí v srpnu, druhá sezona začíná v září a končí v únoru dalšího roku. Během první sezony se vyrábí zimní konfekční výrobky, převážně dámské kalhoty a to na nadcházející podzimní a zimní sezonu. Během druhé sezony se vyrábí výrobky na nadcházející jaro a léto. Přehled počtu vyrobených kusů můžeme vidět v níže uvedené tabulce. (interní zdroj společnosti)

Tabulka 3 Objem výroby za jednotlivé sezony (vlastní zpracování)

| Období               | Objem výroby                                   |
|----------------------|------------------------------------------------|
| září 08 - únor 09    | 16 634 ks kalhot                               |
| březen 09 - srpen 09 | 14 094 ks kalhot + 1 205 ks bund               |
| září 09 - únor 10    | 21 490 ks kalhot                               |
| březen 10 - srpen 10 | 23 914 ks kalhot                               |
| září 10 - únor 11    | 18 706 ks kalhot                               |
| březen 11 - srpen 11 | 20 784 ks kalhot                               |
| září 11 - únor 12    | 15 996 ks kalhot                               |
| březen 12 - srpen 12 | 20 763 ks kalhot                               |
| září 12 - únor 13    | 15 912 ks kalhot + 502 ks vest + 1 304 ks bund |
| březen 13 - srpen 13 | 18 050 ks kalhot                               |
| září 13 - únor 14    | 13 095 ks kalhot                               |
| březen 14 - srpen 14 | 18 500 ks kalhot + 13 000 límců                |
| září 14 - únor 15    | 10 848 ks kalhot                               |
| březen 15 - srpen 15 | 15 987 ks kalhot                               |
| září 15 - únor 16    | 14 124 ks kalhot                               |

## 5.2 Odběratelé a dodavatelé společnosti

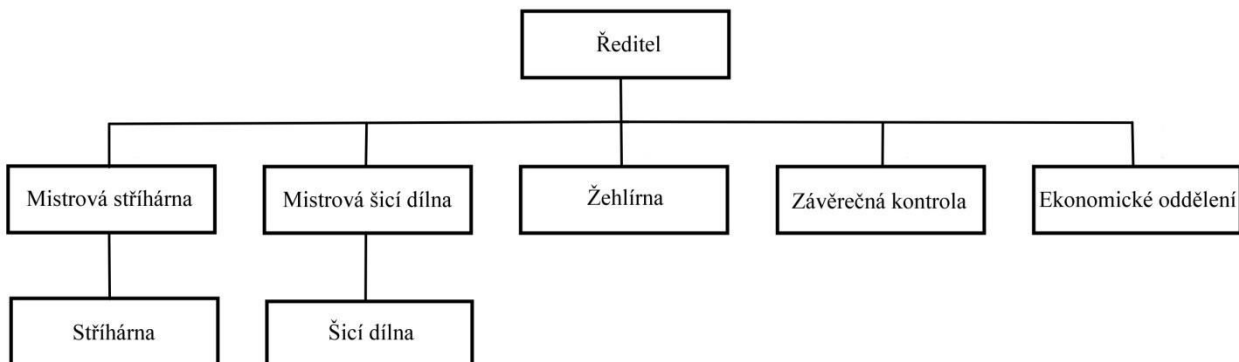
Společnost spolupracuje pouze s jednou další firmou, která pro ni představuje jak dodavatele všeho materiálu, tak zároveň i jediného odběratele. Touto společností je společnost Bogner, která byla založena v roce 1932 v Mnichově Willym Bognerem a jeho přítelem. Původně se zaměřovala na dovoz lyží a pleteného oblečení z Norska. Willy byl úspěšný lyžař a zároveň i podnikatel. V roce 1936 závodil na ZOH a právě v tomto roce oblékl německý národní tým poprvé oblečení značky Bogner. Zipy se stříbrným „B“ zdobí oblečení německých olympioniků dodnes. Již tři roky po válce způsobuje společnost Bogner první modní revoluci, když jsou představeny první strečové lyžařské kalhoty, které se velmi oblíbila například Marilyn Monroe nebo Ingrid Bergmanová. Za jejich vznikem stála Willyho žena Maria. V roce 1971 se na trhu objevila první lyžařská kolekce, kterou měl na svědomí Willy Bogner junior. Syn zakladatele nadšeně rozšiřoval nabídku společnosti a tak na počátku devadesátých let představil zcela novou modelovou kolekci FIRE+ICE. Tato kolekce byla určena především mladým lidem, převážně lyžařům a snowboardistům. Společnost je úspěšná i v jiných podnikatelských sférách. Její parfémy například získaly ocenění „Vůně roku“ (bogner-eshop.cz, 2016)

V současné době provozuje společnost 69 prodejen z nich 56 je na bázi franšízy. Má zastoupení ve více než 30 zemích světa. V roce 2011 dosáhla společnost obrátu ve výši 213 milionů eur, což je doposud nevyšší obrát v historii. 55% tržeb představuje zimní sortiment, zbytek připadá na oblečení na golf nebo lehkou turistiku. (bogner-eshop.cz, 2016)

Společnost je rozčleněna do 5ti divizí. Bogner Man + Bogner Woman, Bogner Sport, Sonia Bogner, Bogner Fire + Ice a Bogner Kids. Společnost Zatloukal – CZ vyrábí výrobky nejčastěji pro divize Bogner Woman, Bogner Sport a Sonia Bogner. V roce 2013 se společnost Zatloukal – CZ podílela na výrobě oblečení pro německý olympijský tým pro ZOH v Sochi 2014. Konkrétně na výrobě kalhot. (bogner-eshop.cz, 2016)

### 5.3 Organizační struktura společnosti

Firma ZATLOUKAL – CZ je menší společnost, má 44 zaměstnanců, proto v její organizační struktuře není potřeba složité dělení. Každá pracovnice spadá do určitého oddělení podle místa výkonu její práce. Tato oddělení jsou řízena jednotlivými mistrovými, které jsou přímo podřízené řediteli společnosti, který je zároveň vedoucím provozu společnosti. Do ekonomického oddělení spadá mzdový a finanční účetní.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti  
(interní zdroj společnosti)

(vlastní zpracování)

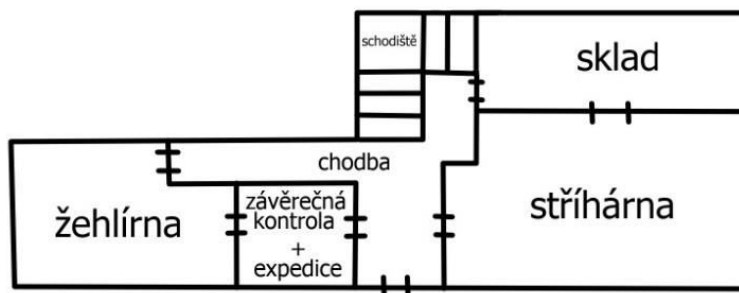
## 5.4 Rozvržení pracovišť

Sídlo společnosti se nachází v Litovli, v ulici Havlíčkova, cca 200 metrů od náměstí. Poloha firmy v centru města a blízkost autobusového a vlakového nádraží vyhovuje především zaměstnancům, dojíždějícím z Uničova a přilehlých obcí. (interní zdroj společnosti)

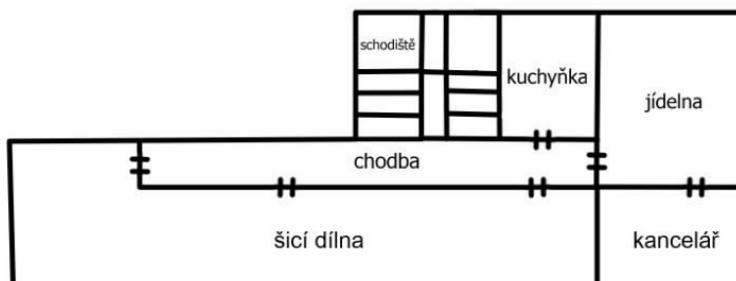
Firma sídlí v činžovním domě, který si celý pronajímá. Přízemí, první patro i půda mají celkovou rozlohu 1048m<sup>2</sup>. V přízemí se nachází sklad materiálu, stříhárna, žehlárna, závěrečná kontrola a expedice zboží. Téměř v celém prvním patře je šicí dílna. (interní zdroj společnosti)

Přesné rozvržení pracovišť zobrazuje následující plánec budovy firmy.

přízemí



první patro



Obrázek 3 Plánek společnosti

(vlastní zpracování)

## 5.5 Výrobní sortiment

Společnost vyrábí každou sezonu přibližně 15 modelových řad kalhot. Ty se od sebe liší střihem, použitým materiálem a barvou. Pro názornou ukázkou uvádím dva nejvíce produkováné modely kalhot.

Obrázek vpravo ukazuje podobu dámských lyžařských džínů Malena. Na první pohled se může zdát, že se jedná o elegantní vyšíváné džíny, ve skutečnosti jde o vysoce funkční lyžařské kalhoty s originálním potiskem z kolekce „Culcha Carribee“. Jsou vyrobeny s vysoce odolné, prodyšné a pružné čtyřvrstvé soft-shellové tkaniny. Společnost ZATLOUKAL – CZ šije tyto kalhoty v současné sezoně (březen – září 2016) v objemu 1 000 ks. Výrobní náklady včetně materiálu jsou kalkulovány na 1 850 Kč/ks. Během zimní sezony se loňský model těchto kalhot prodávali za \$999

v současné době, je



Obrázek 4 Bogner Malena loňský model dostupný za (vlastní foto) \$499. (shop-us.bogner.com)



Obrázek (vlastní foto) aine

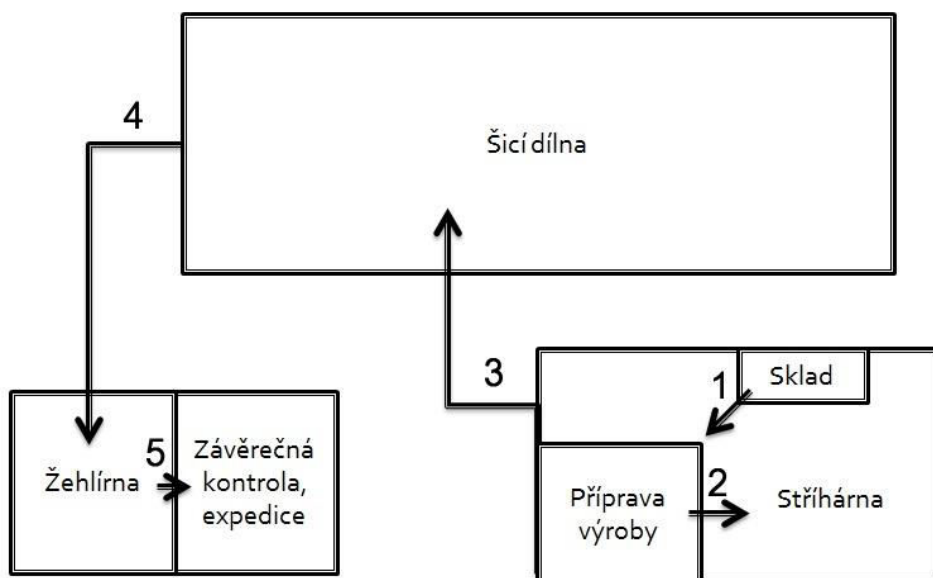
Další model vyráběný společností ZATLOUKAL – CZ jsou dámské lyžařské kalhoty Elaine. Saténový lesk dělá z těchto kalhot nejelegantnější verzi kultovních „šponovek“ od společnosti BOGNER. Tyto klasické luxusní lyžařské strečové kalhoty již nejsou v Česku



příliš populární, jejich hlavním odbytištěm je USA. Vyznačují se elastickou saténovou vazbou tkaniny. Z 70% jsou vyrobeny z polyamidu, z 25% z ovčí vlny a z 5% z spandexu. Kalhoty jsou vyráběny v objemu 7 000 ks v sezoně březen – září 2016. Výrobní náklady i s materiálem činí 1 380 Kč/ks. V internetovém obchodě společnosti je loňský model dostupný za \$469. (shop-us.bogner.com)

## 5.6 Výrobní proces společnosti

Výrobní proces společnosti je rozčleněn na pět fází. Podrobnější popis můžeme vidět v layoutu výrobního procesu.



Obrázek 6 Lay out výrobního procesu

(vlastní zpracování)

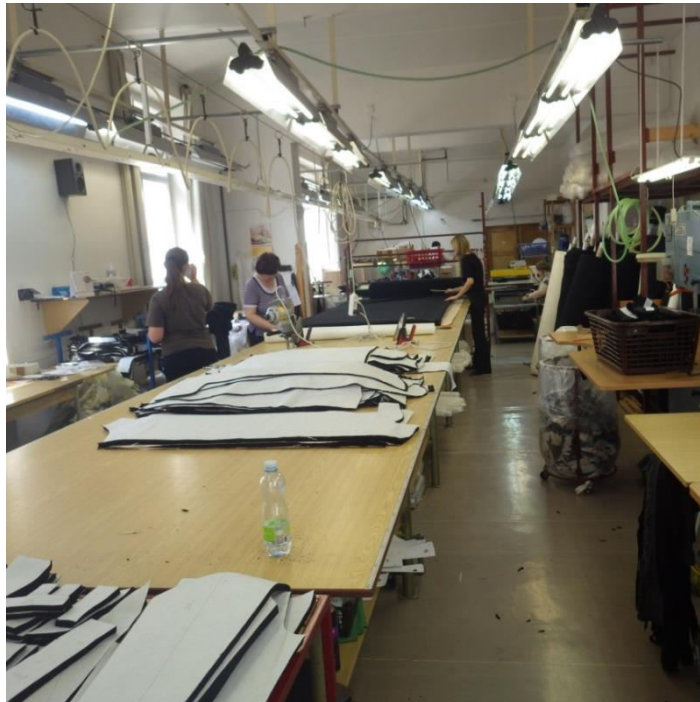
V první fázi putuje materiál ze skladu do stříhárny. U některých typů látek je důležitá předvýrobní část, tedy příprava výroby. U strečových látek je potřeba, předtím než bude látka nastříhána, rozložit ji po dobu 24 hodin na speciální stůl. To vše kvůli smršťování vláken.

(interní zdroj společnosti)



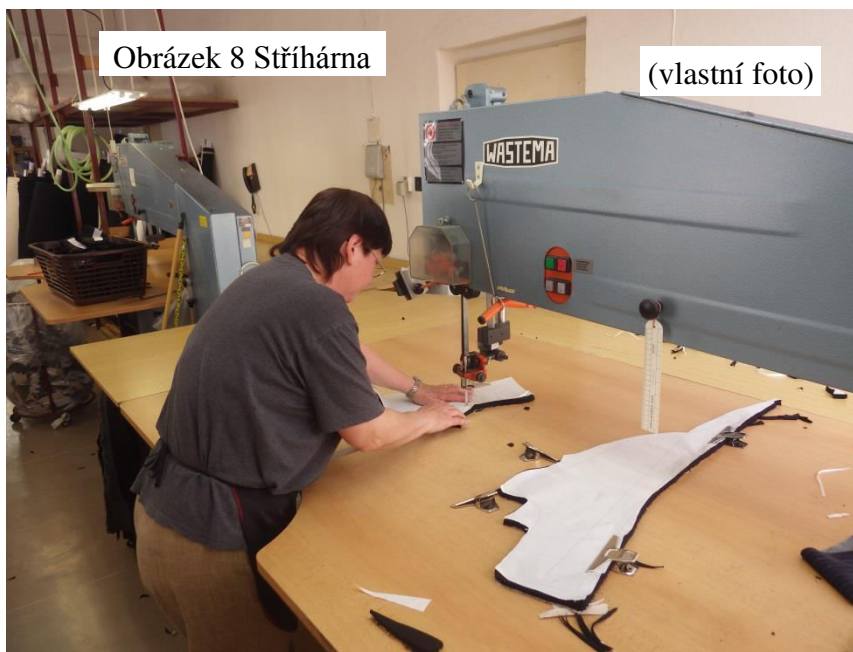
Obrázek 7 Stůl na rozložení látek (vlastní foto)

Připravená látka putuje do stříhárně na stříhací stoly. Látka se rozmotá a jsou na ni připevněny stříhy jednotlivých dílů. To vše se provádí s maximálním důrazem na úsporu materiálu. Je důležité využít co nejefektivněji daný materiál (interní zdroj společnosti)



Obrázek 8 Stříhárna (vlastní foto)

Látka  
na  
kvůli



i se stříhy je nejprve rozstříhána menší díly lepší manipulaci. Jednotlivé

díly jsou poté pečlivě a přesně dostřihány. Na nastřihání dílů pro jeden kus kalhot jsou potřeba tři pracovnice. (interní zdroj společnosti)

Obrázek 9 Dostřihávání jednotlivých dílců k ušití jednoho kusu kalhot, trvá v rozmezí od 5 do 7 minut. Nastřihané díly jsou pečlivě zkontrolovány a označeny. Poté jsou transportovány do šicí dílny. Zde jsou jednotlivé díly rozmístěny mezi švadleny tak, aby na sebe jednotlivé fáze efektivně navazovali. (interní zdroj společnosti)



Obrázek 10 Šicí dílna

(vlastní foto)

Rozmístění je práce pro mistrové. Šicí dílna je rozdělena přibližně na dvě poloviny, za každou část odpovídá jedna mistrová. V první části se jednotlivé díly obnitkovávají, zpracovávají se přední a zadní kapsy, všívají se kapesní váčky, sešívají se boční krokové švy, které se následně rozžehlí. (interní zdroj společnosti)



Obrázek 11 Sešívání krokového švu a přišívání zipu (vlastní foto)

V druhé části dílny se všívají zipy, vyhotovují a našívají poutka, dírky a knoflíky, všívají se pásy. (interní zdroj společnosti)

Nakonec se všechny díly sesazují dohromady a na úplný závěr se provádí konečkování, tzn. kompletní odstranění přebytečných kousků nití. (interní zdroj společnosti)



Obrázek 12 Sešítí všech částí kalhot (vlastní foto)

Mezi jednotlivými operacemi se rozpracované kalhoty přesouvají z jednoho výrobního stanoviště na druhé. Průměrná doba na ušití jednoho kusu kalhot je 65 minut a na výrobě se podílí celkem 35 švadlen. (interní zdroj společnosti)

Poté co kalhoty opustí šicí dílnu, přesouvají se k závěrečné kontrole. Závěrečná kontrola je jedním z nejdůležitějších článků výrobního procesu. Společnost se snaží držet myšlenky, že nejlepší reklama je kvalitně odvedená práce. Cílem závěrečné kontroly je zjistit a vrátit zpět do výroby co nejvíce chybně ušitých výrobků. Pracovnice závěrečného kontrolního úseku kontrolují zejména:

- Přesný obvod pasu, proštepování gumy v pasu
- Délku kroku
- Sešití krokového a bočního švu (hlavně obnitkování, šíře a nabrání švů, rozžehlení a přesnost rovného švu)
- Šířku záložky nebo manžety a způsob jejich přichycení
- Vzdálenost poutek od bočních švů a způsob jejich našití
- Pevnost a kvalitu ušitých poutek
- Správný směr a vzdálenost záhybů
- Prošití zipového rozparku (šíře rozparku, jeho kvalita a kvalita rubové strany)
- Umístění a kvalita zipového jezdece
- Správné umístění a pevnost přišití knoflíků nebo háčků
- Tvar nákytu a podrytu
- Kontrola počtu stehů na 1 cm (optimálně 4 stehy na 1 cm) z důvodu přetažení stehu
- Správný tvar a steh obnitky u kapesních váčků
- Všití vnitřní podšívky a odstříhu konce obnitky na záložce podšívky

(interní zdroj společnosti)

I přes velké množství kontrolovaných položek, kontroluje závěrečná kontrola každý kus kalhot, který projdou výrobním procesem. Průměrná chybovost (situace, kdy závěrečná kontrola vrátí kalhoty k opravě zpět do výroby) se dlouhodobě pohybuje okolo 1,5%. Kontrola jednoho kusu kalhot trvá průměrně 3 minut. (interní zdroj společnosti)

Po závěrečné kontrole se kalhoty přesouvají do žehlírny. Každé kalhoty se žehlí jiným způsobem, protože jsou kalhoty s pukem a bez puku. Žehlení jednoho kusu kalhot trvá přibližně 10 minut. (interní zdroj společnosti)



Obrázek 13 Žehlárna

(vlastní foto)

Po vyžehlení musí kalhoty projít ještě jednou kontrolou. Pokud kalhoty projdou kontrolním procesem, jsou pověšeny na ramínka a zabaleny zvlášť do průhledných PE pytlů. (interní zdroj společnosti)



Obrázek 14 Prostory skladu, závěrečné kontroly (vlastní foto)

Z důvodu efektivity transportu je průměrná doba skladování jednoho kusu kalhot 5 dnů. Expedice do USA probíhá prostřednictvím zásilkové společnosti FedEx. Expedice výrobků do Německa probíhá prostřednictvím externího dopravce. (interní zdroj společnosti)

Celková průměrná doba výroby jednoho kusu kalhot se pohybuje okolo 85 minut v závislosti na zpracování různých druhů kalhot. (interní zdroj společnosti)

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

### 6.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

Analýza vnitřního prostředí rozebírá SWOT analýzu společnosti a ukazuje základní ukazatele finanční analýzy, které srovnává s odvětvím.

#### 6.1.1 SWOT analýza společnosti

V této části práce je sestavena SWOT analýza společnosti pro sledované období.

- Silné stránky
  - Know how
  - Kvalitní a zkušení zaměstnanci
  - Dobré jméno společnosti, díky vysoce kvalitním výrobkům
  - Společnost není zadlužená
  - Stabilní výše tržeb
- Slabé stránky
  - Staré strojní vybavení
  - Vysoký průměrný věk zaměstnanců
  - Závislost na zakázkách pouze od jednoho odběratele
  - Žádná aktivita v oblasti reklamy
- Příležitosti
  - Zajištění nových odběratelů
  - Rozšíření výroby na dvousměnný provoz
  - Získání certifikátů kvality
  - Optimalizace výroby s cílem snížit celkové náklady
  - Začlenit základní principy průmyslového inženýrství do výrobního procesu
- Hrozby
  - Růst cen paliv, energií a nájemného
  - Nestabilita daňového systému – zvyšování daní
  - Nestabilita měnového kurzu – společnost je placena v eurech
  - Přesunutí výroby do východní Evropy s cílem ušetřit náklady
  - Neschopnost odběratelů splácet včas své závazky
  - Odchod důležitých zaměstnanců do důchodu



### 6.1.2 Finanční analýza společnosti

Tato část práce se zabývá hodnocením finanční a majetkové stránky společnosti. Pro vypracování finanční analýzy jsem použil rozvahu a výkaz zisku a ztrát z let 2012, 2013 a 2014. Účetní výkazy z roku 2015 nebyly v době psaní diplomové práce hotovy a schváleny, proto jsem byl nucen použít starší data. V příloze uvádím rozvahu a výkaz zisku a ztráty z roku 2014.

#### 6.1.2.1 Majetková a finanční struktura

Tabulka 4 Procentuální rozbor aktiv společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

(vlastní zpracování)

| AKTIVA (v tis. Kč)        | 2012         |               | 2013         |               | 2014         |              |
|---------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
|                           | Netto        | Podíl         | Netto        | Podíl         | Netto        | Podíl        |
| <b>Aktiva celkem</b>      | <b>1 974</b> | <b>100,0%</b> | <b>1 597</b> | <b>100,0%</b> | <b>1 732</b> | <b>100%</b>  |
| Pohledávky za upsaný ZK   | X            | X             | X            | X             | X            | X            |
| <b>Dlouhodobý majetek</b> | <b>108</b>   | <b>5,5%</b>   | <b>49</b>    | <b>3,0%</b>   | <b>15</b>    | <b>0,9%</b>  |
| DNH                       | X            | X             | X            | X             | X            | X            |
| DHM                       | 108          | 5,5%          | 49           | 3,0%          | 15           | 0,9%         |
| DFM                       | X            | X             | X            | X             | X            | X            |
| <b>Oběžná aktiva</b>      | <b>1 794</b> | <b>91,0%</b>  | <b>1 519</b> | <b>95,0%</b>  | <b>1 712</b> | <b>99,0%</b> |
| Zásoby                    | 141          | 7,0%          | 259          | 16,0%         | 142          | 8,0%         |
| Dl. pohledávky            | X            | X             | X            | X             | X            | X            |
| Kr. pohledávky            | 658          | 33,3%         | 899          | 56,0%         | 777          | 45,0%        |
| Kr. finanční majetek      | 995          | 50,7%         | 361          | 23,0%         | 793          | 46,0%        |
| <b>Časové rozlišení</b>   | <b>72</b>    | <b>3,5%</b>   | <b>29</b>    | <b>2,0%</b>   | <b>5</b>     | <b>0,1%</b>  |

V tabulce aktiv můžeme vidět, že dlouhodobý majetek tvoří v průměru pouze 3,1% celkových aktiv. To je dáno stářím veškerého strojního vybavení, které je v současné době úplně odepsáno. Téměř veškerá aktiva jsou soustředěna do oběžných aktiv, v průměru asi 95%. Hlavními položkami oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky s dobou splatnosti menší než 30 dnů a krátkodobý finanční majetek. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky. Časové rozlišení tvoří v průměru pouze 1,9% celkových aktiv. (interní zdroj společnosti)

Tabulka 5 Procentuální rozbor pasiv společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

(vlastní zpracování)

| PASIVA (v tis. Kč)                | 2012         |               | 2013         |               | 2014         |               |
|-----------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                                   | Netto        | Podíl         | Netto        | Podíl         | Netto        | Podíl         |
| <b>Pasiva celkem</b>              | <b>1 974</b> | <b>100,0%</b> | <b>1 597</b> | <b>100,0%</b> | <b>1 732</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>            | <b>607</b>   | <b>31,0%</b>  | <b>537</b>   | <b>33,6%</b>  | <b>610</b>   | <b>35,0%</b>  |
| Základní kapitál                  | 200          | 10,0%         | 200          | 13,0%         | 200          | 11,5%         |
| Kapitálové fondy                  | X            | X             | X            | X             | X            | X             |
| Rezervní fondy                    | 20           | 1,0%          | 20           | 1,3%          | 20           | 1,5%          |
| VH z minulých let                 | 136          | 7,0%          | 388          | 24,0%         | 317          | 18,3%         |
| <b>VH běžného účetního období</b> | <b>251</b>   | <b>13,0%</b>  | <b>-71</b>   | <b>-4,7%</b>  | <b>73</b>    | <b>3,7%</b>   |
| <b>Cizí zdroje</b>                | <b>1 158</b> | <b>58,4%</b>  | <b>941</b>   | <b>59,0%</b>  | <b>988</b>   | <b>57,0%</b>  |
| Rezervy                           | X            | X             | X            | X             | X            | X             |
| Dl. závazky                       | 39           | 2,0%          | X            | X             | X            | X             |
| Kr. závazky                       | 1 119        | 56,4%         | 941          | 59,0%         | 988          | 59,0%         |
| Bankovní úvěry                    | X            | X             | X            | X             | X            | X             |
| <b>Časové rozlišení</b>           | <b>209</b>   | <b>10,6%</b>  | <b>119</b>   | <b>7,4%</b>   | <b>134</b>   | <b>8,0%</b>   |

V tabulce celkových pasiv můžeme vidět, že vlastní kapitál tvoří v průměru 33,2% pasiv. Je zastoupen především základním kapitálem, který je 200 000 Kč a výsledkem hospodaření, ať už z minulého účetního období nebo z toho současného. Cizí zdroje tvoří v průměru 58,1%. Jsou zastoupeny především krátkodobými závazky. Dlouhodobé závazky ve výši 39 000 Kč byly tvořeny splátkou automobilu, který je již kompletně zaplacen. Společnost nemá žádné bankovní úvěry ani jiné dluhy. Časové rozlišení pasiv tvoří v průměru 8,7%. (interní zdroj společnosti)

### 6.1.2.2 Analýza výnosů a nákladů

V následující části se budu zabývat rozbořem výnosů a nákladů společnosti mezi lety 2012 až 2014.

Tabulka 6 Procentuální rozbor výnosů společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

(vlastní zpracování)

| VÝNOSY (v tis. Kč)                      | 2012            |               | 2013            |               | 2014            |               |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                         | Netto           | Podíl         | Netto           | Podíl         | Netto           | Podíl         |
| Tržby za prodej zboží                   | X               | X             | X               | X             | X               | X             |
| <b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b> | <b>13 412,0</b> | <b>99,7%</b>  | <b>12 628,0</b> | <b>99,4%</b>  | <b>14 172,0</b> | <b>98,8%</b>  |
| Tržby z prodeje DM                      | X               | X             | X               | X             | X               | X             |
| Ostatní provozní výnosy                 | X               | X             | X               | X             | 142,0           | 1,0%          |
| Ostatní finanční výnosy                 | 47,0            | 0,3%          | 71,0            | 0,6%          | 36,0            | 0,2%          |
| <b>Výnosy celkem</b>                    | <b>13 459,0</b> | <b>100,0%</b> | <b>12 699,0</b> | <b>100,0%</b> | <b>14 350,0</b> | <b>100,0%</b> |

Z tabulky výnosů můžeme vyčíst, že téměř veškeré příjmy společnosti jsou tvořeny prodejem výrobků. V průměru to bylo 99,3% veškerých výnosů. Ostatní finanční výnosy tvořily v průměru 0,7% výnosů. (interní zdroj společnosti)

Tabulka 7 Procentuální vyjádření nákladů společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.  
(vlastní zpracování)

| NÁKLADY (v tis. Kč)      | 2012            |               | 2013            |               | 2014            |               |
|--------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                          | Netto           | Podíl         | Netto           | Podíl         | Netto           | Podíl         |
| Výkonová spotřeba        | 2 578,0         | 19,5%         | 2 815,0         | 22,0%         | 2 912,0         | 20,0%         |
| <b>Osobní náklady</b>    | <b>10 001,0</b> | <b>75,7%</b>  | <b>9 488,0</b>  | <b>74,0%</b>  | <b>10 758,0</b> | <b>75,5%</b>  |
| Odpisy DHM               | 119,0           | 0,9%          | 63,0            | 0,5%          | 122,0           | 0,9%          |
| Ostatní provozní náklady | 88,0            | 0,7%          | 54,0            | 0,4%          | 91,0            | 0,6%          |
| Ostatní finanční náklady | 424,0           | 3,2%          | 333,0           | 3,1%          | 369,0           | 3,0%          |
| <b>Náklady celkem</b>    | <b>13 210,0</b> | <b>100,0%</b> | <b>12 753,0</b> | <b>100,0%</b> | <b>14 252,0</b> | <b>100,0%</b> |

V analýze nákladů můžeme vidět, že největší zastoupení mají osobní náklady, v průměru 75,1%. Výkonová spotřeba, kterou tvoří spotřeba materiálu, energií a dalších složek potřebných k výrobě, je v průměru 20,5%. Je to dáno hlavně tím, že materiál, ze kterého společnost vyrábí své produkty, patří odběrateli. To je pro společnost výhodné, protože nemá v materiálu vázané své peníze. Ostatní náklady jako ostatní finanční náklady nebo ostatní provozní náklady jsou zastoupeny pouze 4,4%. (interní zdroj společnosti)

### 6.1.2.3 Vývoj hospodářského výsledku

Tabulka 8 Vývoj hospodářského výsledku společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.  
(vlastní zpracování)

| V tis. Kč                                     | 2012         | 2013         | 2014        |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Provozní výsledek hospodaření                 | 615,0        | 192,0        | 415,0       |
| Finanční výsledek hospodaření                 | -377,0       | -262,0       | -333,0      |
| <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b> | <b>251,0</b> | <b>-71,0</b> | <b>73,0</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>     | <b>238,0</b> | <b>-70,0</b> | <b>82,0</b> |

V tabulce můžeme vidět kolísavý vývoj všech výsledků hospodaření. Propad do záporných hodnot v roce 2013 byl způsoben výrobou výrobků za nižší finanční ohodnocení. Tím došlo ke snížení celkových tržeb a tím i k propadu hospodářského výsledku. (interní zdroj společnosti)

## **6.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.**

V této části mojí práce bych se chtěl zabývat strategickou analýzou vnějšího prostředí společnosti prostřednictvím PESTLE analýzy.

### **6.2.1 PESTLE analýza společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.**

PESTLE analýza je strategická analýza sloužící ke zhodnocení vnějšího prostředí společnosti. Snaží se poukázat na případné události, rizika a faktory, které ovlivňují nebo mohou v budoucnu ovlivňovat společnost.

#### **Politické faktory**

Politická situace v České republice je v současné době v podstatě stabilní. Po předčasných volbách v roce 2013 však klesla, podle agentury STEM, důvěra obyvatelstva vládě o téměř 20%. Z významných politických institucí v České republice se podle agentury STEM věří prezidentovi Miloši Zemanovi, kterému věří více než polovina obyvatel. Nejdůvěryhodnější institucí jsou pak starostové.

Pro společnost ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. jsou nejvýhodnější taková rozhodnutí, která podporují export českého průmyslu nebo podnikatelské dotace. (czso.cz, 2016)

#### **Ekonomické faktory**

Celosvětová krize se postupně dotkla všech odvětví ekonomiky, textilního průmyslu nevyjímaje. I přes krach prostějovského textilního závodu OP Prostějov, které vyústilo v růst nezaměstnanosti v tomto kraji, je velice obtížné najít dostatečně zručné a kvalitní švadleny. (czso.cz, 2016)

Nejdůležitějším makroekonomickým ukazatelem, který vypovídá o stavu národního hospodářství je hrubý domácí produkt (HDP). Podle údajů Českého statistického úřadu kleslo HDP v roce 2012 o 1,2%. V roce 2013 byl v meziročním srovnání zaznamenán růst o 1,2% a v roce 2014 se tento růst ještě zvýšil a to na 1,5%.

(czso.cz, 2016)

V roce 2012 byl průměrná meziroční inflace 2,4%. V roce 2013 meziroční inflace poklesla na 1,4%. V roce 2014 pokračovala deflace a zastavila se na 0,1%. (czso.cz, 2016)

Průměrná měsíční mzda činila v roce 2012 25 109 Kč. V roce 2013 vzrostla na 25 128 Kč. Růst průměrné mzdy pokračoval i v roce 2014 a to na 25 686 Kč. (czso.cz, 2016)

Míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji byla v roce 2014 6,8% což je čtvrtá nejvyšší v České republice. Oproti roku 2013 však poklesla téměř o 3%. Počet nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji byl k 28. 2. 2016 přibližně 45 000. (czso.cz, 2016)

Průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji v roce 2016 je 22 901 Kč. (czso.cz, 2016)

### **Společenské faktory**

Společnost se nachází v Olomouckém kraji, přibližně 20 km od krajského města Olomouc. S tím, že se společnost nenachází přímo v Olomouci, jsou spojeny celkově nižší mzdy. Zaměstnanci jsou převážně obyvatelé nedalekých vesnic (Senice na Hané) či měst (Uničov a Šternberk). Společnost má vysoký věkový průměr (45 let). Každý rok přibližně dvě pracovnice odcházejí do důchodu. Je to problém, se kterým se snaží vedení společnosti bojovat avšak jen velmi obtížně. Získat kvalitní pracovníci je v dnešní době složitý úkol. (interní zdroj společnosti)

### **Technologické faktory**

Co se týče technologií, společnost se snaží využívat nejefektivnější způsoby výroby výrobků. Kde však výrazně zaostává, to je technická vybavenost. Jak je patrné z výše uvedené rozvahy, strojní vybavení společnosti už je kompletně odepsané, to znamená, že je velice staré, někdy až zastaralé. „Moderní“ stroje jsou využívány jen v žehlárně. Od příští sezony byla sjednána smlouva, která má společnosti zvýšit výnosy a část tohoto zvýšení výnosů je v plánu investovat do inovace strojního vybavení. (interní zdroj společnosti)

### **Environmentální faktory**

Společnost se snaží co nejvíce snižovat dopad výroby na životní prostředí. Veškerý odpad je rozřídován do speciálních kontejnerů, které jsou následně vyváženy k recyklaci. Klade velký důraz na ergonomii, bezpečnost práce a zdraví svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec má nárok na ortopedickou obuv a jednou za rok na rehabilitační masáž. (interní zdroj společnosti)

### **Legislativní faktory**

Společnost se řídí živnostenským a obchodním zákoníkem, od kterých se odvíjí další legislativa upravující daně, účetnictví a s nimi spojené zákony a vyhlášky – např. Zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmů, Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Vyhláška č. 500/2002 Sb. a další. (interní zdroj společnosti)

### 6.3 Porovnání současného stavu společnosti s normou ISO 9001:2015

Porovnání stavu společnosti s normou ISO 9001:2015 je vytvořeno na základě check listu, vytvořeného na základě normy ISO 9001:2015. Tento check list obsahuje 7 kapitol, tak jak jsou stanoveny v normě ISO 9001:2015. Otázky v check listu obsahově zapadají do jednotlivých kapitol.

#### 6.3.1 Kontext organizace

Tabulka 9 Check list – kontext organizace

(vlastní zpracování)

| Kontext organizace                                       | ano | ne |
|----------------------------------------------------------|-----|----|
| Má organizace stanovenou vizi?                           |     | x  |
| Má organizace stanovenou strategii?                      |     | x  |
| Má organizace stanovené zainteresované strany?           |     | x  |
| Zná organizace přání a požadavky zainteresovaných stran? |     | x  |
| Má organizace má určené interní a externí aspekty?       |     | x  |
| Má organizace stanovený rozsah QMS?                      |     | x  |
| Má organizace procesní schéma?                           |     | x  |
| Má organizace nastavené procesní řízení (kapitola 4.4.)? |     | x  |

Z výše uvedeného check listu můžeme vyčíst úplnou absenci kapitoly kontext organizace. Společnost nemá stanovenou vizi ani strategii. Povědomí o zainteresovaných stranách ve společnosti je, avšak tyto zainteresované strany nejsou pevně stanoveny a nemají určené požadavky a potřeby.

O interních a externích aspektech společnost povědomí nemá, stejně tak o rozsahu systému řízení kvality (QMS), který není ve společnosti zaveden vůbec.

Povědomí o návaznosti jednotlivých procesů ve společnosti je, avšak není jasně znázorněno a nejsou s ním obeznámeni všichni zaměstnanci společnosti. Všechny procesy se řídí podle zvyku. Procesní řízení není ve společnosti nastaveno.

Celkově můžeme hodnotit míru zapojení této kapitoly do chodu společnosti jako nedostatečné.

### 6.3.2 Vedení organizace

Tabulka 10 Check list – vedení organizace

(vlastní zpracování)

| Vedení organizace                                                                                                                                                  | ano | ne |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| Má podnik stanovenou organizační strukturu?                                                                                                                        | x   |    |
| Zajistilo vedení potřebné zdroje pro systém managementu kvality?                                                                                                   |     | x  |
| Je v organizaci stanoveno kdo odpovídá za jednotlivé procesy (vlastníci procesů)?                                                                                  |     | x  |
| Podporuje vedení procesní řízení?                                                                                                                                  |     | x  |
| Podporuje vedení neustálé zlepšování?                                                                                                                              |     | x  |
| Podílí se vedení na řízení rizik?                                                                                                                                  |     | x  |
| Má organizace stanovenou politiku jakosti v návaznosti na kontext a strategii?                                                                                     |     | x  |
| Jsou s touto politikou jakosti obeznámeni všichni zaměstnanci?                                                                                                     |     | x  |
| Má organizace stanovené cíle kvality v návaznosti na kontext a strategii?                                                                                          |     | x  |
| Má organizace definovanou interní a externí komunikaci?                                                                                                            |     | x  |
| Jsou v organizaci zastoupeny všechny potřebné role pro zajištění zamýšlených výstupů? (ne pozice v rámci popisu pracovního místa, ale role, např. interní auditor) |     | x  |
| Sleduje vedení, zda organizace dosahuje požadované výkonnosti = výsledků (stanovené KPI) a dělá opatření v případě odchýlení v rámci dlouhodobých trendů?          |     | x  |
| Sleduje organizace požadavky zákazníka a příslušné zákony a předpisy?                                                                                              | x   |    |
| Zaměřuje se organizace na zvyšování spokojenosti zákazníka?                                                                                                        | x   |    |

Z check listu na kapitulu vedení organizace můžeme vyčíst jen nepatrnou přítomnost této kapitoly v chodu společnosti. Společnost sice má stanovenou základní organizační strukturu, avšak vidíme absenci podpory procesního řízení a podpory neustálého zlepšování. Vedení společnosti se nepodílí na řízení rizik a nemá stanovené cíle kvality ani politiku jakosti. Vedení sleduje počet výstupů, které vyprodukuje, avšak již nemá stanoveny KPI a v případě odchýlení od plánovaného výstupu reaguje na tuto odchylku jen velmi těžce a nepružně.

Organizace sleduje požadavky svých zákazníků a snaží se o zvyšování jejich spokojenosti, ale ani tyto činnosti nejsou řádně sledovány a dokumentovány.

### 6.3.3 Plánování organizace

Tabulka 11 Check list – plánování organizace

(vlastní zpracování)

| Plánování organizace                                                                                                                     | ano | ne |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| Určuje organizace rizika a příležitosti na základě aspektů a zainter.stran?                                                              |     | x  |
| Má organizace stanovený seznam možných rizik a jejich dopadů?                                                                            |     | x  |
| Plánuje organizace opatření pro řešení těchto rizik?                                                                                     |     | x  |
| Je hodnocena efektivnost těchto opatření?                                                                                                |     | x  |
| Určuje organizace při plánování cílů co, jaké zdroje, kdo, kdy a jak (kdo je odpovědný, termínový plán, jak se budou hodnotit výsledky)? |     | x  |
| Provádí se změny plánovaným a systematickým způsobem (tzn. PDCA cyklus)?                                                                 |     | x  |

Plánování ve společnosti funguje jen na operativní, krátkodobé úrovni. Dodavatel poskytne společnosti plán výroby na jednu sezonu (březen-srpen, září-únor) i s konkrétními daty týdenních expedic. Vedení společnosti poté rozplánován výrobu na jednotlivé týdny. Finanční plánování probíhá vždy na měsíc dopředu. Společnost nemá stanovený žádný dlouhodobý cíl. Vedení společnosti nemá určena možná rizika, s tím souvisí nemožnost určení jejich dopadů a stanovení opatření proti těmto rizikům. Vedení společnosti nevyužívá systematický způsob změn (PDCA cyklus), je spíše skeptické k jakýmkoliv změnám.

### 6.3.4 Podpora organizace

Tabulka 12 Check list – podpora organizace

(vlastní zpracování)

| Podpora organizace                                              | ano | ne |
|-----------------------------------------------------------------|-----|----|
| Využívá organizace externí společnosti?                         | x   |    |
| Má organizace dostatek kvalifikovaných pracovníků?              |     | x  |
| Využívá společnosti nějaký informační systém?                   |     | x  |
| Má organizace stanovené kompetence jednotlivých zaměstnanců?    |     | x  |
| Je v organizaci určená osoba zodpovědná za archivaci dokumentů? | x   |    |



Společnost využívá služby externích účetních, ať už služby finančního účetního nebo služby mzdové účetní. Využívá také služby společnosti, která provádí servis strojů a úklid pracoviště po skončení každé směny. Společnost nemá v současné době dostatek kvalifikovaných pracovníků, to je spojeno se zpomalením výroby a expedice a nutností odmítat některé zakázky. Nedostatek pracovníků se společnost snaží řešit ve spolupráci s úřadem práce v Litovli, pracovními agenturami v okolí a obecními úřady v přílehlých obcích.

Společnost využívá informační systém z roku 1996, který slouží ke zpracování úkolové mzdy zaměstnanců. Komplexnější informační systém společnost nevyužívá.

Kompetence jednotlivých zaměstnanců jsou stanoveny spíše zvykově, nejsou nikde schematicky znázorněny.

O veškerou archivaci dokumentů se stará vedení společnosti.

### 6.3.5 Provoz organizace

Tabulka 13 Check list – provoz organizace

(vlastní zpracování)

| Provoz organizace                                             | ano | ne |
|---------------------------------------------------------------|-----|----|
| Plánuje vedení společnosti výrobní proces?                    | x   |    |
| Zná organizace přesné požadavky zákazníka na kvalitu výrobků? | x   |    |
| Může organizace měnit tyto požadavky na kvalitu?              |     | x  |
| Probíhá v organizaci vývoj nových výrobků nebo technologií?   |     | x  |
| Má organizace popsanou strukturu a postup výrobního procesu?  |     | x  |
| Dostává organizace zpětnou vazbu od zákazníka?                | x   |    |

Jak již bylo zmíněno výše, společnost plánuje výrobní proces na jednotlivé týdny a to vždy na půl roku dopředu. Společnost zná požadavky zákazníka na kvalitu expedovaných výrobků. V obchodních podmínkách, které stvrzují spolupráci mezi společností a zákazníkem je domluvena 1% chybová tolerance bez finančního postihu. Dlouhodobě se tento ukazatel pohybuje na úrovni 0,3%. Společnost dostává od zákazníka zpětnou vazbu po každé týdenní expedici. Tato míra chybovosti je pevně stanovena a společnost ji nemůže měnit.

Ve společnosti neprobíhá žádný vývoj a výzkum nových výrobků nebo technologií. Výrobní proces není vizualizován ani detailněji popsán, což dělá z mistrových jednotlivých

úseků výrobního procesu klíčové zaměstnance. Tato skutečnost může mít při jejich absenci negativní dopad na chod společnosti.

### 6.3.6 Hodnocení organizace

Tabulka 14 Check list – hodnocení výkonnosti organizace

(vlastní zpracování)

| Hodnocení výkonnosti organizace                                                                                | ano | ne |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| Hodnotí organizace výkonost svých procesů?                                                                     |     | x  |
| Má organizace stanoveny kritické faktory úspěšnosti?                                                           |     | x  |
| Je v organizaci osoba zodpovědná za hodnocení výkonnosti?                                                      |     | x  |
| Měří organizace spokojenost zákazníka?                                                                         |     | x  |
| Provádí se v organizaci pravidelné interní audity?                                                             |     | x  |
| Jsou výsledky interních auditů archivovány?                                                                    |     | x  |
| Monitoruje a přezkoumává organizace informace o interních a externích aspektech?                               |     | x  |
| Monitoruje a přezkoumává organizace informace o zainteresovaných stranách a o jejich relevantních požadavcích? |     | x  |

Jak je patrné z výše uvedeného check listu, společnost nehodnotí výkonnost svých procesů. Nejsou nastaveny žádné faktory ani cíle úspěšnosti, proto jediným faktorem hodnotícím úspěšnost společnosti je stav bankovního účtu.

### 6.3.7 Zlepšování organizace

Tabulka 15 Check list – zlepšování organizace

(vlastní zpracování)

| Zlepšování organizace                                              | ano | ne |
|--------------------------------------------------------------------|-----|----|
| Je v organizaci zaveden systém návrhů zlepšení?                    |     | x  |
| Jsou v organizaci podporovány inovace nebo inovativní myšlení?     |     | x  |
| Funguje v organizaci proces neustálého zlepšování?                 |     | x  |
| Používá organizace nástroje a metody zjišťování příčin a následků? |     | x  |

Společnost nemá zavedený žádný systém podávání návrhů na zlepšení. Zaměstnanci nejsou k této činnosti ani nijak podporováni. Ve společnosti není moc prostor na inovativní myšlení a nefunguje zde ani proces neustálého zlepšování. Společnost nevyužívá žádné metody průmyslového inženýrství.

#### **6.4 Vyhodnocení analýzy**

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývají určité skutečnosti, které by společnost neměla přehlížet.

Mezi nejdůležitější silné stránky společnosti patří určitě její zkušenosti a kvalitní zaměstnanci. Díky vysoké kvalitě výrobků je společnost schopna splňovat požadavky odběratelů a vyrábět luxusní výrobky v maximální kvalitě. Velkou váhu má i skutečnost, že společnost není zadlužena a dokáže efektivně provozovat svou činnost i bez externích zdrojů financování. To je způsobeno promyšleným a úsporným stylem hospodaření.

Slabších stránek má společnost hned několik a měla by na nich do budoucna zapracovat, pokud chce být i nadále stejně konkurenceschopná. Mezi nejvýznamnější slabé stránky můžeme zařadit závislost pouze na jednom odběrateli a vysoký průměrný věk zaměstnanců. Otázka věku zaměstnanců je komplikovaná. Současný trh práce nenabízí tak zkušené zaměstnance jak by společnost požadovala. Proto musí myslet do budoucna a zaučovat nové zaměstnance rok až dva dopředu před plánovaným odchodem některého ze starších zaměstnanců. Závislost pouze na jenom odběrateli je problém, který se společnost snažila řešit u v minulosti, avšak neúspěšně. Se současným odběratel má společnost uzavřenou dohodu, ve které se současný odběratel zavazuje při zrušení kontraktu zajistit společnosti výrobu na další minimálně dvě sezony. Společnost by neměla spoléhat pouze na tohoto odběratele a pokusit se zajistit další odběratele. To souvisí se zvýšením aktivity v oblasti reklamy a propagace.

Společnost nevyužívá žádnou reklamu. Zvýšením aktivity v této oblasti, by mohlo přispět k zajištění dalších odběratelů. S tím souvisí i zajištění certifikátů kvality práce. Ty

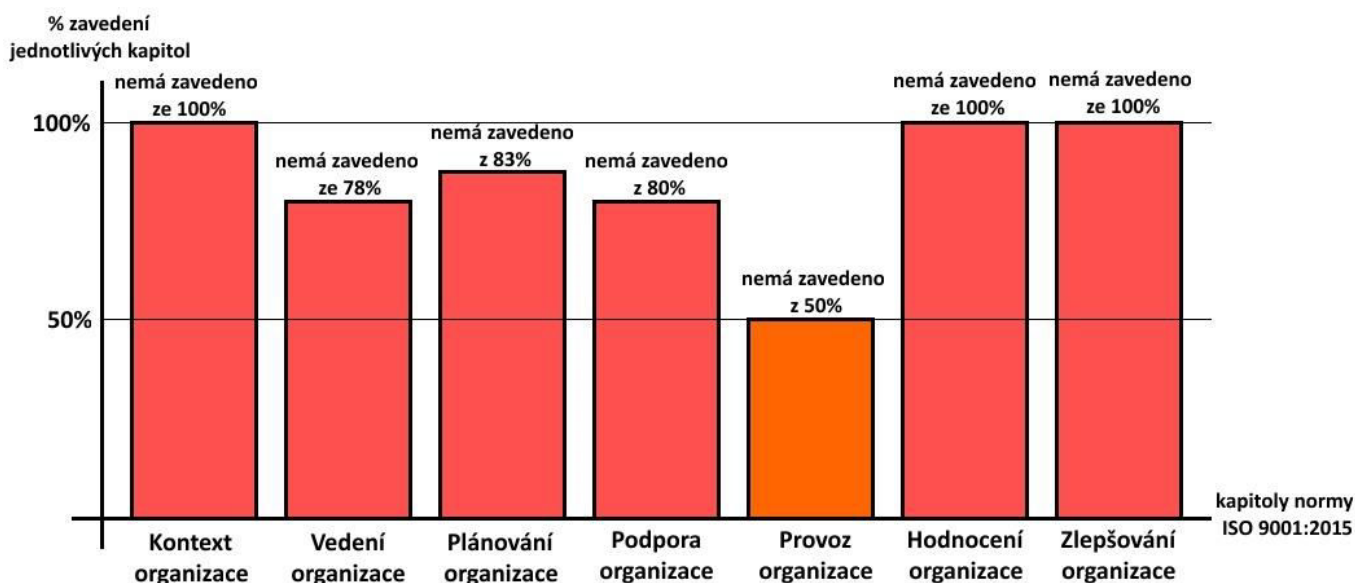
vylepšují dobré jméno společnosti a zvyšují zájem o její služby. Společnost by také mohla přemýšlet nad nevyužíváním výrobních zařízení po celý den. Zajištění certifikátů kvality spolu s vyšší aktivitou v oblasti reklamy a propagace zvýší zájem odběratelů o společnost a může napomoci společnosti získat více zakázek. Více zakázek znamená větší využití výrobních zařízení a výrobních prostor a vede k realizaci vyšších tržeb.

Mezi největší hrozby společnosti patří převedení výroby na jiný výrobní podnik. Zabránit tomu může společnost optimalizací nákladů, tedy procesem jejich snižování. Snižováním nákladů se společnost stane více konkurenceschopná.

Ve SWOT analýze již bylo zmíněno stáří strojního vybavení společnosti, které je v současné době kompletně odepsané. Z finanční analýzy můžeme dále vyčíslit kolísavý vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb, což je téměř jediný zdroj příjmů společnosti, a k tomu přímo úměrný vývoj osobních nákladů, zahrnujících mzdy zaměstnanců. Společnost nečerpá žádný dlouhodobý ani krátkodobý úvěr, či jinou finanční výpomoc. Vývoj hospodářského výsledku je kolísavý, ale i přes fakt, že společnost měla v roce 2013 ztrátu přibližně 80 000 Kč, můžeme konstatovat, že je společnost finančně zdravá.

Vývoj měnové politiky ČNB má v současné době velmi pozitivní vliv na společnost ZATLOUKAL – CZ. Jak koruna vůči euru oslabuje, dochází k větším kurzovým ziskům, než tomu bylo dříve, když byla koruna vůči euro silná. Velký problém, který vyplývá jak ze SWOT analýzy, z PESTLE analýzy, tak i z check listů je nedostatek pracovníků. Oděvní průmysl byl a je na střední Moravě velmi rozšířený. Je tedy velmi překvapující, že i po krachu OP Prostějov a velkém zvýšení nezaměstnaných pracovníků z oboru oděvnictví, je velmi složité sehnat schopného pracovníka, ochotného pracovat za daných podmínek na daném místě. Společnost se s tímto problémem potýká již téměř dva roky a zvládá jej jen velmi obtížně. Tříkrát týdně prodloužené směny o 4 hodiny, k tomu práce o víkendech je náročná jak pro zaměstnance, tak pro vedení společnosti, hlavně z ekonomického hlediska.

Na obrázku níže můžeme vidět porovnání současného, téměř neexistujícího QMS, s požadavky normy ISO 9001:2015 na QMS.



Obrázek 15 Porovnání společnosti s požadavky normy ISO 9001:2015

(vlastní zpracování – zpracování na základě check listů)

Zpracování uvedeného grafu proběhlo na základě check listu, který vycházel z požadavků nově revidované normy ISO 9001:2015, vydané v únoru 2016. Je patrné, že současný stav organizace nevyhovuje dané normě. V kapitolách kontext organizace, hodnocení organizace a zlepšování organizace můžeme nulovou účast (100% neúčast) ve společnosti. Kapitoly vedení organizace, plánování organizace a podpora organizace vykazují účast požadavků okolo 20%, což je však stále značně nedostačující. Jediná kapitola, která alespoň v základech splňuje požadavky normy ISO je kapitola provoz organizace. Všechno to vychází spíše ze zvykové praxe, než ze systému řízení kvality. K procesům chybí dokumentace, jejich důkladnější popis a určení odpovědných pracovníků.

## 7 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

### 7.1 Popis projektu

Projekt zavedení systému řízení kvality je navržen pro úspěšné zavedení systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015 do prostředí společnosti ZATLOUKAL - CZ, s. r. o.

Výsledkem tohoto projektu by mělo být zavedení systému řízení kvality podle výše zmíněné normy v období květen – srpen 2016 a následný audit externí auditorskou společností, který proběhne v termínu listopad – prosinec 2016. Projekt vychází z požadavků výše zmíněné normy a je rozdělen do tří stupňů.

- I. stupeň – analýza současného stavu společnosti
- II. stupeň – vypracování dokumentace
- III. stupeň – zavádění do praxe

#### 7.1.1 Projektový tým

Projektový tým je sestaven jak ze stávajících zaměstnanců společnosti, tak z externích pracovníků, kteří byli najati na výpomoc s realizací projektu.

Vedoucí projektu: ředitel společnosti Ing. Jiří Zatloukal

Členové projektu a jejich funkce: mistrová stříhárny Alena Vohralíková – konzultantka

mistrová šicí dílny Nad'a Čepová – konzultantka

mistrová kontroly Miroslava Popelková – konzultantka

mistrová žehlírny Jana Poláchová – konzultantka

Štěpán Zatloukal – konzultant, koordinátor projektu

Projektový tým je složený s nejméně postavených pracovníků společnosti. Jsou to pracovníci, kteří mají nejvíce zkušeností a maximálně rozumí dané problematice.

Tvůrcem a navrhovatelem projektu je Štěpán Zatloukal

## 7.2 Logický rámec

Zpracovaný logický rámec projektu můžeme nalézt v části přílohy, pod označením P7. Ten popisuje záměr, cíl a výstupy projektu. Dále nastiňuje aktivity projektu a časový harmonogram. Uvádí objektivně ověřitelné ukazatele a shrnuje výstupy a přínosy projektu.

## 7.3 Řízení rizik projektu

Rizika projektu jsem se rozhodl analyzovat a popsat pomocí metody RIPRAN. Tato metoda efektivně popíše největší rizika, popíše jejich dopad na projekt, rozdělí je podle velikosti dopadu a navrhne odpovídající opatření. Tabulku RIPRAN můžeme nalézt v části přílohy, pod označením P8.

## 7.4 Časový harmonogram projektu

Tabulka 16 Časový harmonogram projektu

(vlastní zpracování)

| Název                                      | 3.16 | 4.16 | 5.16 | 6.16 | 7.16 | 8.16 | 9.16 | 10.16 | 11.16 | 12.16 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Analýza současného stavu                   | ■    |      |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Stanovení cílů                             |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Zpracování projektu a konzultace s vedením | ■    | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Úvodní školení                             |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Zajištění technických norem                |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Politika a Cíle jakosti                    |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Kontext organizace                         |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Milník projektu stupně I.                  |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Plán výcviku                               |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Realizace výcviku                          |      | ■    | ■    | ■    |      |      |      |       |       |       |
| Vypracování procesní dokumentace           |      | ■    | ■    | ■    |      |      |      |       |       |       |
| Zaškolení interního auditora               |      | ■    |      |      |      |      |      |       |       |       |
| Milník projektu stupně II.                 |      |      |      | ■    |      |      |      |       |       |       |
| Zavádění do praxe                          |      |      | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■     |       |       |
| Úpravy systému jakosti                     |      |      | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■     |       |       |
| Audit společnosti                          |      |      |      |      |      |      |      |       | ■     | ■     |
| Milník projektu stupně III.                |      |      |      |      |      |      |      |       | ■     | ■     |

V tabulce výše můžeme vidět časový harmonogram projektu, který je rozdělen do tří stupňů.

## **8 REALIZACE PROJEKTU ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY**

Projekt byl zpracován na základě výsledků SWOT analýzy, PESTLE analýzy, na základě vyhodnocení check listů porovnávajících současný stav společnosti s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2015 a jak již bylo uvedeno výše, je rozdělen do tří stupňů.

### **8.1 I. stupeň**

Analýza současného stavu společnosti je obsažena výše v analytické části diplomové práce.

#### **8.1.1 Úvodní školení**

Úvodní školení o normě ČSN EN ISO 9001/2015 bylo provedeno v rozsahu 4 vyučovacích hodin pro střední management a bylo provedeno společností QC Group. Součástí školení byla prezentace:

- Důležitost jakosti v moderním světě
- Požadavky a obsah ISO normy

#### **8.1.2 Technické normy**

Vytvoření systému řízení jakosti vyžaduje přesné nastudování technických norem kvality a jejich dodržování. Pro vytvoření systému řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. bude využíváno norem ČSN EN ISO řady 9000. Bylo potřeba zajistit všechny níže uvedené normy kvality.

- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
- ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ČSN EN /TR 10013 Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti
- ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti

Tato základní řada ISO norem bude součástí povinné dokumentace společnosti.



### 8.1.3 Zpracování politiky jakosti a cílů jakosti

#### 8.1.3.1 Politika jakosti

Politika jakosti společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. vychází z vize a strategie společnosti. Dává si za cíl poskytovat svým odběratelům výrobky v nejvyšší možné kvalitě a v přesně stanoveném termínu. Tímto konáním chce vedení společnosti trvale zvyšovat spokojenost odběratelů. Vedení společnosti je připraveno podřídit celý výrobní proces spokojenosti zákazníků, plně přebírá odpovědnost za řízení kvality ve společnosti a zaručuje se, že bude tento proces nadále rozvíjet. Tato firemní strategie je představena všem zaměstnancům společnosti, kteří jsou aktivně zapojeni do procesu řízení jakosti.

#### 8.1.3.2 Cíle jakosti

Stejně jako politika jakosti, i cíle jakosti vycházejí z vize a strategie společnosti. Vedení společnosti určuje každý rok nové cíle jakosti, které vycházejí z analýzy roku předcházejícího. V příloze, pod označením P1, můžeme nalézt akční plán k cíli jakosti zvýšení spokojenosti zaměstnanců se zázemím společnosti. Pro rok 2016 byly vedením stanoveny následující cíle jakosti:

- Snížit počet reklamací od odběratele o 30%.

Termín: do 31. 12. 2016

Zodpovídá: kontrolorka kvality Miroslava Popelková

- Snížit počet vrácených kusů závěrečnou kontrolou zpátky do výroby o 35%.

Termín: do 31. 10. 2016

Zodpovídá: mistrová šicí dílny Nad'a Čepová

- Zvýšit spokojenost zaměstnanců se zázemím společnosti o 25%.

Termín: do 31. 12. 2016

Zodpovídá: ředitel společnosti Jiří Zatloukal

- Získat certifikaci jakosti podle normy ISO 9001

Termín: do 31. 12. 2016

Zodpovídá: ředitel společnosti Jiří Zatloukal

#### **8.1.4 Zpracování kontextu organizace**

Kontext organizace představuje kombinaci vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují přístupy a postoje společnosti ke stanovování a dosahování cílů.

##### **8.1.4.1 Poslání společnosti**

Společnost vychází z jasně daného poslání, které bylo stanoveno vedením společnosti při jejím vzniku. *Posláním společnosti ZATLOUKAL – CZ je být spolehlivým obchodním partnerem. Společnost chce každou zakázku produkovat s maximální péčí, pro maximální uspokojení zákazníka.* Protože se v blízkosti firmy pohybují už poměrně dlouho, vím, že je společnost závislá pouze na jednom zákazníkovi a proto jej musí více než stoprocentně uspokojovat. Proto si myslím, že je takové poslání vhodné.

##### **8.1.4.2 Vize společnosti**

*Vize společnost ZATLOUKAL – CZ spočívá v tom, že se chce neustálým zlepšováním schopností zaměstnanců a modernizací strojního vybavení stát v příštích několika letech klíčovým výrobcem konfekčních výrobků ve svém regionu.*

Tato vize je ambiciózní, odvážná, ale s vynaložením velkého úsilí a velké péle všech členů společnosti, určitě není nereálné jí dosáhnout.

##### **8.1.4.3 Externí a interní aspekty**

Interní a externí aspekty představují pozitivní a negativní jevy, které ovlivňují schopnost organizace dosahovat stanovených cílů nejen v systému řízení kvality. Tyto aspekty musí být jasně stanoveny, organizace je musí monitorovat a být schopna reagovat na jejich změnu.

##### **Externí aspekty**

Externí aspekty vyplývají z PESTLE analýzy, uvedené v analytické části práce. Vývoj politické situace v České republice výrazněji neovlivňuje chod společnosti, pokud by však byly provedeny kroky proti podpoře vývozu zboží do EU, mohlo by to způsobit komplikace v chodu společnosti.

Důležitým faktorem ovlivňujícím společnost je míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji a to hlavně v konfekčním průmyslu. Nezájem lidí pracovat ve výrobě je velký a společnost

se potýká s nedostatkem pracovníků téměř každý den. Společnost se nachází v Litovli, což je menší město 20 km od Olomouce. Tento fakt je spojen s problémem dojíždění většiny zaměstnanců do práce, přesun společnosti na jiné místo však není v současné době realizovatelný.

Technologický ani technický vývoj společnost příliš neovlivňuje, na nákup lepšího strojního vybavení nejsou finanční prostředky a vedení společnosti není nakloněné filozofii zadlužování se.

Úpravy v legislativě mohou výrazně ovlivnit chod společnosti. Růst minimální mzdy, změny v zákonu o daních z příjmů nebo změny v občanském zákoníku mohou výrazně zvýšit náklady společnosti.

### **Interní aspekty**

Interní aspekty společnosti vyplívají z části ze SWOT analýzy z části z PESTLE analýzy. Společnost je ovlivňována pracovníky. Průměrný věk pracovníků ve společnosti se pohybuje kolem 45 let. Každý rok odchází minimálně dvě pracovnice do důchodu a je velmi těžké je plnohodnotně nahradit aniž by docházelo ke zpomalení výroby.

Strojní vybavení společnosti je dalším interním aspektem ovlivňujícím chod společnosti. Strojní vybavení je zastaralé, to se projevuje na jeho časté poruchovosti a výskytu nekvality u finálních výrobků.

Úspěch a neúspěch společnosti závisí na jediné partnerské společnosti, kterou je německá společnost Bogner. Je to jediný odběratel a zároveň i jediný dodavatel společnosti. Spolupráce s touto firmou je klíčová, proto je nutné udržovat pozitivní obchodní vztahy a být schopný reagovat na veškeré výkyvy v potřebách společnosti Bogner.

V tabulce níže můžeme vidět jednotlivé externí a interní aspekty, k nim přiřazené hodnocení zda se jedná o riziko nebo příležitost, jejich hodnocení a navržení řízení rizika.

Tabulka 16 Hodnocení externích a interních aspektů společnosti

(vlastní zpracování)

| Externí a interní aspekty                    | Příležitost | Riziko | Měření                                                                                                       | Opatření                                                                      |
|----------------------------------------------|-------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Vývoj politické situace v ČR                 |             | x      | měsíční sledování vývoje politické situace v ČR                                                              | výroba pro tuzemského odběratele                                              |
| Míra nezaměstnanosti - nedostatek pracovníků | x           | x      | týdenní porovnání potřebného počtu pracovníků se skutečným počtem pracovníků potřebným na zabezpečení výroby | zapojení pracovních agentur do procesu obstarávání zaměstnanců                |
| Technologický vývoj                          | x           | x      | půlroční sledování novinek na trhu se stroji pro konfekční průmysl                                           | investice do technologií a technického vybavení                               |
| Legislativní úpravy                          |             | x      | měsíční sledování legislativních úprav                                                                       | regulace počtu zaměstnanců ve společnosti                                     |
| Věk zaměstnanců                              | x           | x      | počet odchodů do důchodu za 1 rok                                                                            | přijímání zaměstnanců v dostatečném předstihu s možností kvalitního zaškolení |
| Strojní vybavení                             | x           | x      | počet oprav za směnu, počet zastavení výroby z důvodu poruchy stroje                                         | investice do strojního vybavení společnosti                                   |
| Vztah se společností Bogner                  | x           | x      | velikost zakázek na sezonu                                                                                   | přizpůsobení se potřebám společnosti                                          |

#### 8.1.4.4 Zainteresané strany

Specifikem společnosti je, že má pouze jednoho odběratele a zároveň i jednoho dodavatele. Tím je německý oděvní gigant, společnost Bogner. V minulosti byly snahy o rozšíření výroby, například výroba uniforem pro německé dráhy, ty však musely být, kvůli své ztrátovosti, ukončeny. V současné době firma produkuje pouze výrobky značky Bogner. Tyto výrobky se vyvážejí jak do hlavního sídla společnosti Bogner, do Mnichova, tak do státu Vermont v USA, kde je sídlo Bogner of America. (bogner-espoh.cz, 2016)

Mezi další zainteresanou stranu můžeme uvést zaměstnance společnosti, jejichž význam pro společnost je rozebrán níže, v kapitole zaměstnanecká kultura společnosti. Další organizací, která ovlivňuje a je ovlivňována činností společnosti je Úřad práce Litovel a Okresní správa sociálního zabezpečení. Při nedostatku pracovníků, inzeruje společnost prostřednictvím Úřadu práce pracovní nabídky, naopak při zvýšení nezaměstnanosti Úřad práce nabízí společnosti pracovníky.

#### Zaměstnanecká kultura společnosti

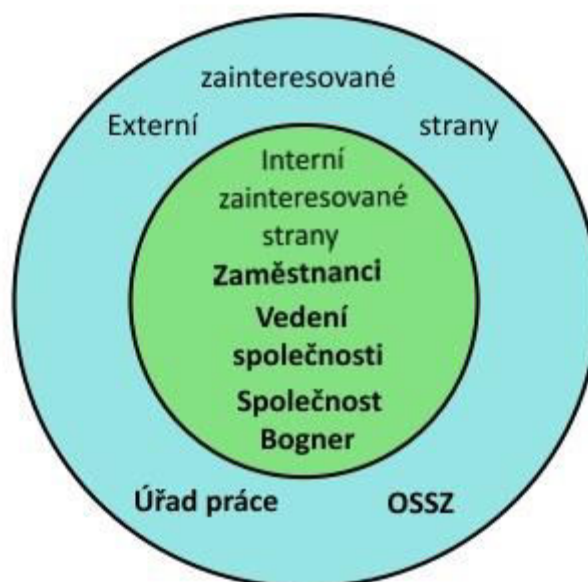
Samotná společnost Bogner, jako zainteresaná strana v pozici dodavatele a odběratele, byla detailněji rozebrána v předcházející kapitole. Nyní se můžeme podívat detailněji na další zainteresané strany.

Pracovní prostředí ve společnosti je velmi přátelské. Většina zaměstnanců pochází přímo z Litovle nebo z blízkého okolí a navzájem se zná. Vztahy mezi vedoucím provozu a

mistrovými jednotlivých úseků výroby jsou velmi přátelské. V podniku se nejvíce oceňuje spolehlivá a svědomitě odvedená práce. Zaměstnanci mohou ve společnosti využít několik zaměstnaneckých výhod jako je například koupě ortopedické obuvi jednou za rok v částce do 900 Kč nebo pro zaměstnance, kteří odpracují plný fond pracovních dnů za měsíc (mimo měsíce ve kterých zaměstnanec čerpá dovolenou nebo neplacené volno) vyplacení částky do výše maximálně 200,- Kč určené k absolvování kondiční masáže celého těla od profesionálního maséra. Mistrové mohou navíc využívat služební telefony. Po ukončení každé sezony a na Vánoce dostávají zaměstnanci speciální bonusy. Po rozhovoru s několika zaměstnanci jsem zjistil, že nejvíce zajímavá je pro ně finanční odměna, nebo bonus. Ředitel společnosti dává tímto zaměstnancům najevo, jak moc si váží jejich práce. Díky tomu jsou zaměstnanci velmi loajální, což přispívá k malé fluktuaci ve společnosti.

Ve společnosti se uplatňuje princip řízení. Vedoucí pracovník zadá příkaz mistrovým, ty zadají příkaz dalším pracovnícům a následuje pečlivá kontrola. Ve společnosti není moc prostoru pro seberealizaci nebo rozvoj tvůrčích vlastností.

### Potřeby a očekávání zainteresovaných stran



Obrázek 17 Vzájemné propojení zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

Na obrázku výše můžeme vidět vzájemné propojení interních a externích zainteresovaných stran. Jejich potřeby a očekávání vycházejí ze SWOT a PESTLE analýzy a jsou rozebrány níže.

Tabulka 17 Potřeby a očekávání zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

|                    | Potřeby                                                                  | Očekávání                                                                              |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Zaměstnanci        | Cítit stabilitu společnosti                                              | Odpovídající platové ohodnocení                                                        |
| Vedení společnosti | Plná zaměstnanost, kvalifikovaní pracovníci, spolehlivý obchodní partner | Kvalitně odvedená práce, dostatek zakázek, včasné placené faktury                      |
| Společnost Bogner  | Spolehlivý obchodní partner                                              | Dodržování stanovených termínů dodání, dodržování stanovené kvality, rychlá komunikace |
| Úřad práce         | Vhodné zaměstnavatele pro občany hledající práci                         | Rychlou komunikaci v případě nalezení vhodného kandidáta                               |
| OSSZ               |                                                                          | Včasné placení všech závazků vůči OSSZ                                                 |

Tabulka 17 nám ukazuje potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Pro samotnou společnost je velmi důležité aby se její zaměstnanci cítili bezpečně a společnosti věřili. Stabilní a bezpečná společnost může vzniknout, jen pokud v ní pracují kvalifikovaní a motivovaní pracovníci a společnost pracuje při plné zaměstnanosti. Pro obchodování s partnerskou společností Bogner je důležitá vzájemná pravidelná komunikace a včasné dodávky výrobků a včasné placení faktur.

## 8.2 II. stupeň

Druhý stupeň zavádění systému řízení kvality byl zahájen sestavením plánu školení a realizace školení.

### 8.2.1 Školení k zavádění systému řízení kvality

Školení bylo rozděleno do 3 bloků, přičemž každý se zabýval jiným tématem. Školení bylo provedeno společností QC Group.

- I. blok školení - znalosti technické normy ISO 9001:2015  
Tento blok byl zaměřen na zkoušku znalosti normy ISO 9001:2015 a zúčastnilo se ho vedení společnosti a mistrové jednotlivých úseků výroby.
- II. blok školení – znalost metod a dovedností využívaných v systému řízení kvality

Do této části školení se zapojilo opět vedení společnosti a mistrové jednotlivých úseků výroby. Předmětem tohoto bloku bylo seznámit zúčastněné s metodami a dovednostmi používanými v systému řízení kvality a to jak teoreticky tak prakticky. Tento blok byl rozdělen na 4 části, každá část se zabývala jinými nástroji a metodami.

- Univerzální nástroje
  - Plan-Do-Check-Act cyklus
  - Brainstorming
  - Sedm tradičních nástrojů řízení jakosti (Tabulky a formuláře pro sběr informací, Vývojový diagram, Paretova analýza, Diagram příčin a následků, Bodový diagram, Histogram, Regulační diagram)
- Nástroje na plánování jakosti
  - Metoda QFD neboli Dům jakosti
  - Metoda FMEA neboli Analýza příčin vad a jejich důsledků
  - Metoda Poka-Yoke
- Nástroje na sledování a zlepšování
  - Statistická regulace procesu
  - Analýza způsobilosti procesu
- Nástroje hodnocení jakosti
  - Spotřebitelské testy
  - Benchmarking
- 3. blok školení – Interní auditor

Dle normy ISO 9001:2015 byl vyškolen pracovník společnosti na pozici interního auditora, který bude mít za úkol provádět systémové a procesní audity ve společnosti. Pozici interního auditora bude vykonávat Petra Chovancová.

### 8.2.2 Zpracování firemní dokumentace

Zpracování firemní dokumentace je nutným bodem v systému řízení kvality. Na základě analýzy výrobního procesu byla zpracována firemní dokumentace k personálnímu procesu, výrobnímu procesu a k procesu řízení rizik a nápravných opatření.

### 8.2.2.1 Dokumentace k personálnímu procesu

Na základě požadavků normy ISO byl vypracován popis jednotlivých pracovních míst ve společnosti. Popis určuje jednotlivé kompetence pracovníků, jejich povinnosti a odpovědnosti.

**Ředitel společnosti** – jeho povinností je zpracovávat a vyhodnocovat plány na jednotlivé roky. Zpracovává plán výroby na jednotlivé výrobní sezony a jejich rozdělení na jednotlivé ucelené výrobní celky. Zpracovává kalkulace cen výrobků. Na základě jim vypracovaného plánu hospodaření je povinen efektivně využívat finanční prostředky. Před podpisem pracovní smlouvy seznamuje zaměstnance s pracovním a organizačním řádem. V souladu se zákoníkem práce a pracovním řádem společnosti uzavírá jménem společnosti pracovní smlouvy se zaměstnanci, v případě propuštění tyto smlouvy také ruší. Přiděluje zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy. Podle interních mzdových předpisů zpracovává podklady pro výpočet mzdy za vykonanou práci a ty předává v daném termínu externí mzdové účetní. Zajišťuje výplatu mzdy zaměstnancům na jejich účet ve stanovený den na základě schváleného výplatního termínu. Na základě plánu mezd pro daný kalendářní rok navrhuje a schvaluje výplatu odměn pro zaměstnance. Na základě návrhů mistrové krátí prémie zaměstnancům, které o této činnosti musí písemně informovat. Podle platných předpisů provádí celní odbavování a hotových výrobků mimo země EU. Operativně řeší vzniklé volno v důsledku výpadku výroby. Vyhodnocuje pracovní vytížení zaměstnanců a dodržování stanoveného plánu výroby a na základě těchto výsledků nařizuje přesčasovou práci nebo pracovní volno. Zajišťuje potřebné revize (plynové rozvody, tlakové nádoby, elektrická zařízení atd.) a opravu strojního vybavení firmy. Zajišťuje zprovoznění topného systému před začátkem topné sezony. Ve spolupráci s externím mechanikem zajišťuje bezporuchový chod všech strojů a zařízení ve firmě. Zpracovává podklady pro externího účetního pro vyhotovení měsíční a roční účetní uzávěrky, včetně pokladny, statistických výkazů, DPH a ostatních ekonomických ukazatelů. (interní zdroj společnosti)

**Mistrová přípravy výroby** – zajišťuje řádnou přípravu výroby a nastříhání jednotlivých dílů výrobků ve stanovené kvalitě a podle stanoveného technologického postupu. Dohlíží nad efektivním zpracováním materiálu s důrazem na co nejmenší ztrátovost. Má povinnost archivovat visačky od označení rolí s látkou (číslo modelu látky, číslo materiálu) po dobu nejméně jednoho roku. (interní zdroj společnosti)



**Zástupkyně mistrové přípravy výroby** - seznamuje nové zaměstnance ve funkci stříhačka s úkoly a charakterem pracoviště. Popisuje náplň práce a provádí vstupní školení. Dbá na bezporuchovost strojního zařízení stříhárny. Případné zjištěné závady neprodleně hlásí mistrové stříhárny. Dbá na dodržování stanovené pracovní doby. Musí mít přehled o všech zaměstnancích stříhárny, musí vést evidenci docházky a včas předkládat podklady pro zpracování mezd řediteli společnosti. (interní zdroj společnosti)

**Mistrová šicí dílny** – vypracovává v dostatečném časovém předstihu pracovní a technologické postupy výroby jednotlivých výrobků s důrazem na efektivitu, minimalizaci nákladů a maximální využití pracovních (pracovní doba) a výrobních kapacit (kvalita výroby). Zajišťuje termínové, kvalitativní a kvantitativní dodržení sezonního plánu výroby. Zajišťuje plánovaný objem výroby při dodržení stanovené kvality práce. (interní zdroj společnosti)

**Zástupkyně mistrové šicí dílny** - zajišťuje zaškolení nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovního procesu. Ihned po zjištění porušení pracovní kázně předkládá vedoucímu provozu návrhy na opatření. Dbá na dodržování stanovené pracovní doby zaměstnanců a vystavuje a kontroluje propustky a potvrzení o pracovní neschopnosti. V rámci zkvalitnění pracovních podmínek zajišťuje větrání místností dílen v době přestávek. (interní zdroj společnosti)

**Mistrová závěrečné kontroly** – dle stanoveného postupu musí zkontrolovat stanovený počet kalhot v průběhu směny. Komunikuje s ostatními částmi výroby v případě nalezení vady. Připravuje hotové výrobky k expedici. Organizuje samotnou expedici výrobků. (interní zdroj společnosti)

**Zástupkyně mistrové závěrečné kontroly** – provádí kontrolu kalhot podle stanoveného postupu. Zajišťuje přepravu vadných výrobků k opravě. Pomáhá s přípravou výrobků k expedici i se samotnou expedicí. (interní zdroj společnosti)

**Mistrová žehlírny** - dle stanoveného technologického postupu musí zajistit vyžehlení konfekčních výrobků ve stanovené kvalitě a ve stanoveném termínu. Řídí a organizuje pracovní činnost žehlířek. (interní zdroj společnosti)

**Zástupkyně mistrové žehlírny** - seznamuje nové zaměstnance ve funkci žehlířka s úkoly a charakterem pracoviště. Popisuje náplň práce a provádí vstupní školení. Dbá na bezporuchovost strojního vybavení žehlírny. Případné zjištěné závady neprodleně hlásí

mistrové žehlírny. Dbá na dodržování stanovené pracovní doby. Musí mít přehled o všech zaměstnancích žehlírny, musí vést evidenci docházky a včas předkládat podklady pro zpracování mezd řediteli společnosti. (interní zdroj společnosti)

V tabulce níže můžeme vidět vytvořenou matici zastupitelnosti managementu společnosti, která nám určuje na jedné straně, koho daná pozice zastupuje a na druhé straně kým je daná pozice zastupována. Jednotlivé pozice jsou reprezentovány konkrétními lidmi. Čísla určují pořadí zastupitelnosti či zastupování. Když se u dané pozice číslo 1 a 2, znamená to, že je schopna zastoupit obě pozice. Jednička přitom určuje prioritu. V případě, že by chyběly obě pozice, které je schopen zastoupit, zastupoval by přednostně jedničku.

Tabulka 18 Matice zastupitelnosti

(vlastní zpracování)

## JE ZASTUPOVÁN

| ZASTUPOUJE | Ředitel společnosti            | Mistrová přípravy výroby | Zástupkyně mistrové přípravy | Mistrová šicí dílny | Zástupkyně mistrové šicí dílny | Mistrová závěrečné kontroly | Zástupkyně mistrové závěrečné | Mistrová žehlírny | Zástupkyně mistrové žehlírny |
|------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|
|            | Ředitel společnosti            |                          |                              |                     |                                |                             |                               |                   |                              |
|            | Mistrová přípravy výroby       |                          |                              | 1                   |                                |                             |                               |                   |                              |
|            | Zástupkyně mistrové přípravy   |                          | 1                            |                     |                                |                             |                               |                   |                              |
|            | Mistrová šicí dílny            | 2                        | 2                            |                     |                                | 1                           |                               |                   |                              |
|            | Zástupkyně mistrové šicí dílny |                          |                              |                     | 1                              |                             |                               |                   |                              |
|            | Mistrová závěrečné kontroly    |                          |                              |                     |                                |                             |                               | 1                 |                              |
|            | Zástupkyně mistrové závěrečné  |                          |                              |                     |                                |                             | 1                             |                   | 2                            |
|            | Mistrová žehlírny              | 1                        |                              |                     |                                |                             | 2                             |                   |                              |
|            | Zástupkyně mistrové žehlírny   |                          |                              |                     |                                |                             |                               | 2                 | 1                            |

V části přílohy pod označením P2 můžeme nalézt vytvořený popis pracovního místa. Tento popis bude vytvořen pro každého zaměstnance společnosti, pro ilustraci uvádím popis pracovního místa mistrové šicí dílny. Popis místa obsahuje výrobní úsek a pozici v něm, jméno pracovníka, kdo je jeho nadřízený, komu je on nadřízený, kdo jej zastupuje a koho

on zastupuje. Dále potom požadovanou a skutečnou kvalifikaci na danou pracovní pozici a potřebnou praxi.

### 8.2.2.2 Dokumentace k výrobnímu procesu

Nejprve bylo nutné vytvořit procesní strukturu organizace. Procesní struktura organizace vychází z analýzy výrobního procesu a sestává ze tří druhů procesů:

- **Řídící procesy** – jsou procesy, jejichž činností je organizace řízena a díky nimž může bezproblémově fungovat. Řadíme sem:
  - Strategické řízení
  - Management kvality
  - Řízení zdrojů
- **Výrobní procesy** – Tyto procesy představují jednotlivé stupně výroby výrobku. Od přípravy výroby až po závěrečnou kontrolu a expedici. Jsou to hodnototvorné procesy. Řadíme sem:
  - Přípravu výroby
  - Stříhání
  - Šicí proces
  - Závěrečnou kontrolu
  - Žehlení
- **Podpůrné procesy** – tyto procesy slouží jako podpora k výrobním procesům
  - Plánování výroby
  - Tvorba norem
  - Skladování materiálu
  - Archivace dokumentů
  - Údržba strojního vybavení firmy

### Procesní mapa

Procesní mapu společnosti můžeme najít v části přílohy, pod označení P9.

### Důležitost procesů podle matice vazeb

Společnost jako taková existuje již 8 mým rokem. Nemůžeme úplně říci, že má tradici, ale je to známka toho, že je schopná si na svou činnost sama vydělat a jednotlivé procesy ve výrobě fungují bez větších nedostatků. Existuje však celá řada více či méně důležitých faktorů, které ovlivňují efektivitu těchto procesů.

V matici zobrazené níže můžeme vidět rozdělený výrobní proces na jednotlivé podprocesy, ke kterým je přiřazena významnost faktorů úspěšnosti. Za faktory úspěšnosti považujeme kvalitu, technologické vybavení, inovace a nákladovost.

Tabulka 19 Matice vazeb

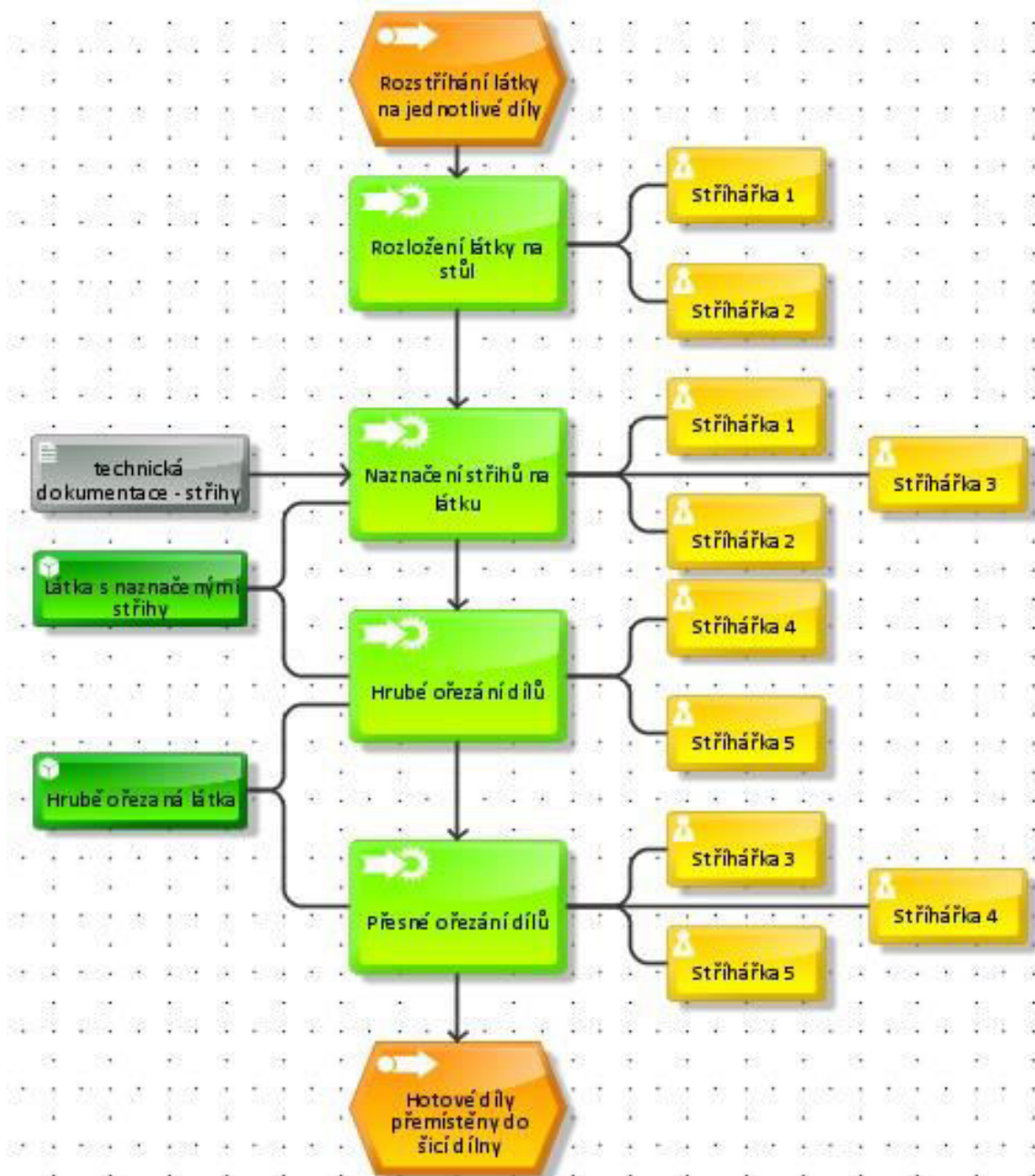
(vlastní zpracování)

| Procesy            | Kvalita | Nákladovost | Technologické vybavení |
|--------------------|---------|-------------|------------------------|
| Příprava výroby    | X       |             |                        |
| Stříhání látky     | X       | X           | X                      |
| Šití               | X       | X           | X                      |
| Žehlení            | X       | X           | X                      |
| Závěrečná kontrola | X       |             |                        |
| Expedování         | X       |             |                        |

Jak můžeme vidět, jako nejdůležitější výrobní proces nám podle matice vazeb vyšel proces šití. Tento proces probíhá v šicí dílně. Je jednoznačně nejnákladnější, protože je do něj zapojeno asi 75% všech zaměstnanců firmy. Není třeba zmiňovat, že je zde kladen obrovský důraz na kvalitu.

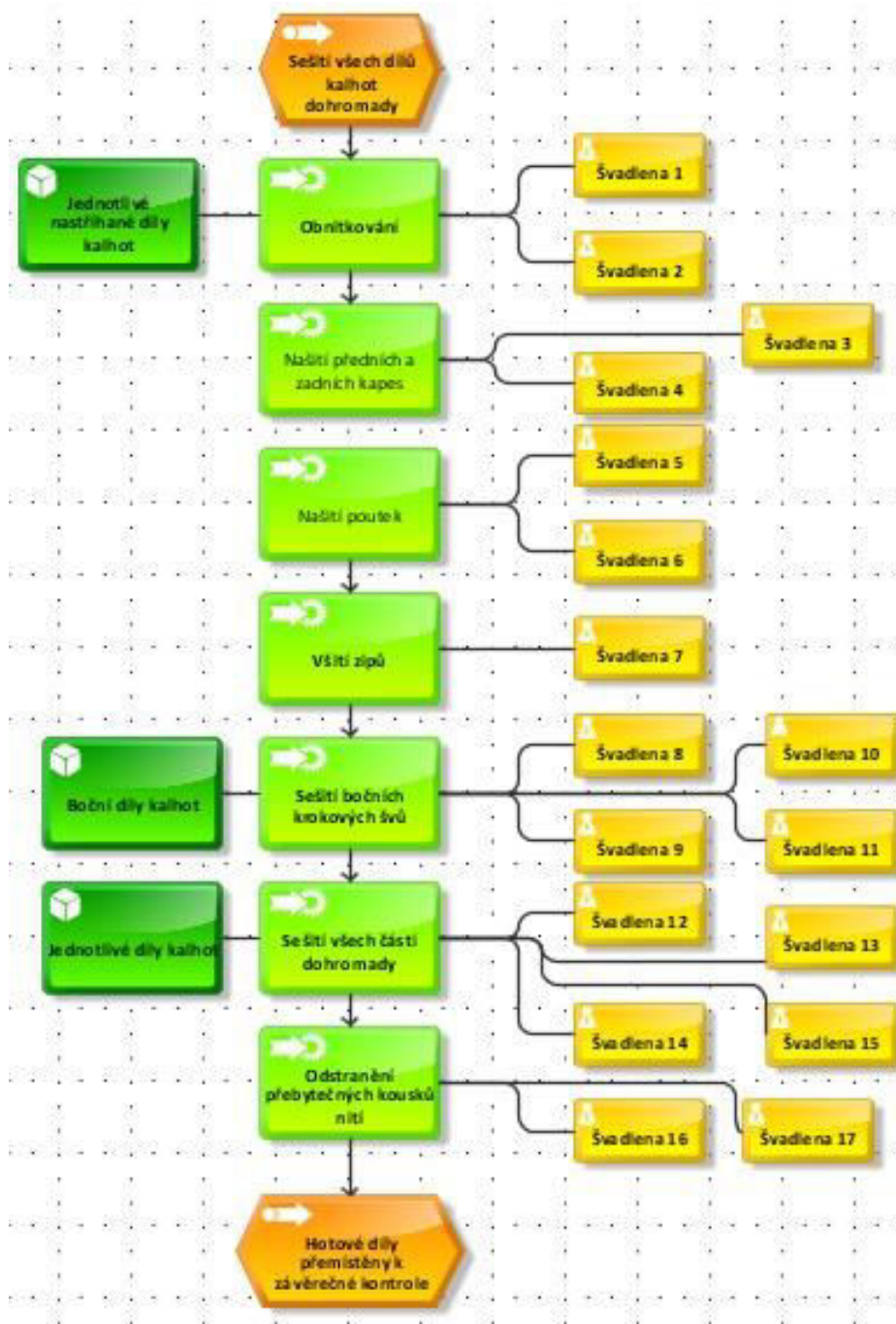
### Procesní mapy hlavních procesů

Jak již bylo uvedeno výše, veškeré podnikové procesy fungují spíše zvykovým způsobem. Jednotlivé procesy nejsou přehledně popsány a vizualizovány. Nejsou vypracovány karty procesů, které by zobrazovali zákazníka a odběratele, vlastníka procesu, jednotlivé činnosti či kritické ukazatele úspěšnosti procesu. Byly vytvořeny vizuální pracovní postupy, které představují standard pro pracovní postup.



Obrázek 18 Mapa procesu stříhání látky (vlastní zpracování v programu ARIS)

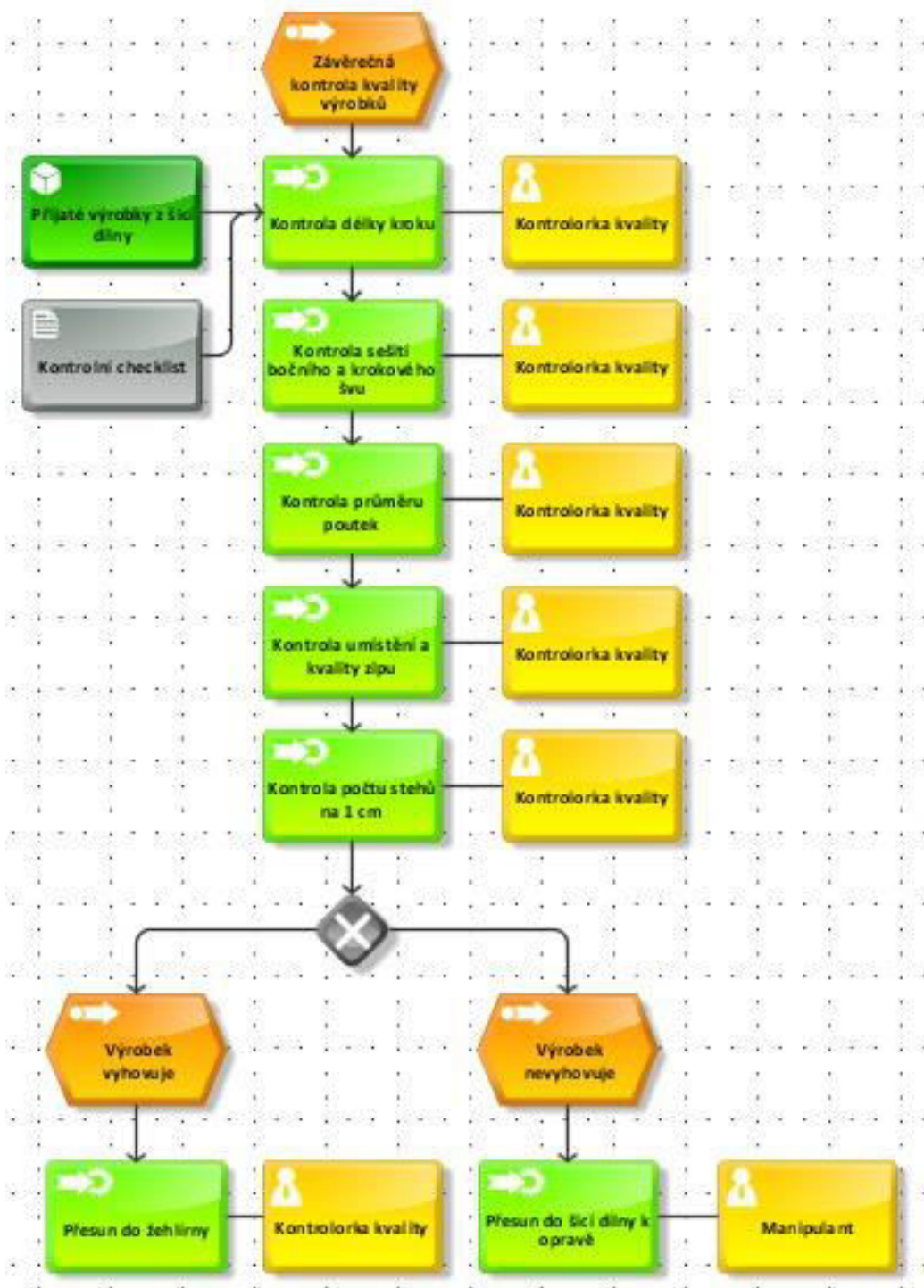
Výše můžeme vidět zpracovanou procesní mapu procesu rozstříhání látky na jednotlivé díly. K tomuto procesu je zpracovaná také karta procesu, kterou můžeme najít v přílohách pod označením Příloha P3. Vlastníkem procesu je mistrová stříhárný Alena Vohralíková. Dodavatelem procesu je sklad materiálu a zákazníkem tohoto procesu je šicí dílna. Do procesu vstupuje látka a technická dokumentace. Proces se skládá celkem ze čtyř činností a to z rozložení látky na stůl, naznačení stříhů na látku, hrubé ořezání a přesné ořezání. Hotové díly jsou transportovány do šicí dílny. Do tohoto procesu vstupuje celkem 5 stříhářek. KPI tohoto procesu je počet nastříhaných kusů za jednu směnu.



Obrázek 19 Mapa procesu šití (vlastní zpracování v programu ARIS)

Výše je uvedena mapa procesu sešití všech dílů kalhot dohromady. K tomuto procesu je zpracovaná karta procesu, kterou můžeme najít v přílohách pod označením Příloha P4. Vlastníkem procesu je mistrová šicí dílny Naďa Čepová. Dodavatelem procesu je stříhárna a zákazníkem tohoto procesu je závěrečná kontrola. Do procesu vstupují jednotlivé nastříhané díly kalhot ze stříhárně, dále pak nitě, zipy, knoflíky nebo druky. Proces se skládá celkem ze sedmi činností a to z obnítkování jednotlivých dílů kalhot, našití předních

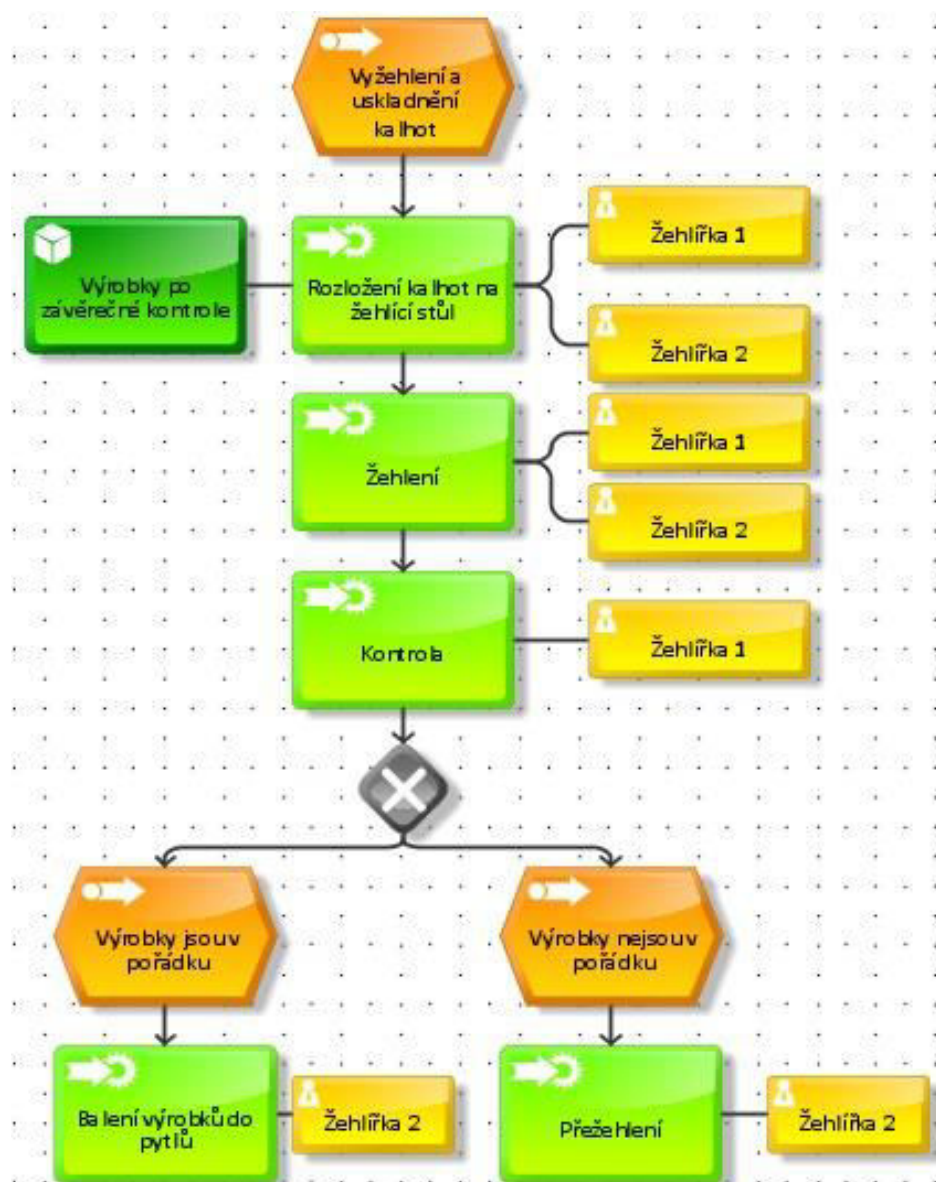
a zadních kapes, našití poutek, všití zipů, sešití bočních a krokových švů, sešití všech částí dohromady a ze závěrečného odstranění přebytečných kousků nití. Hotové díly jsou transportovány do šicí dílny. Do tohoto procesu vstupuje celkem 17 stříháček. KPI tohoto procesu je počet kusů zhotovených za jednu směnu.



Obrázek 20 Mapa procesu závěrečná kontrola

(vlastní zpracování v programu ARIS)

Obrázek 21 znázorňuje mapu procesu závěrečné kontroly kvality výrobků. K tomuto procesu je vypracovaná i karta procesu, kterou můžeme nalézt v přílohách pod označením Příloha P5. Vlastníkem procesu je Miroslava Popelková. Dodavatelem procesu je šicí dílna a zákazníkem tohoto procesu je žehlírna. Do procesu vstupují vyhotovené kalhoty z šicí a kontrolní check list obsahující seznam položek, které je nutné zkontrolovat na každém kusu výrobku. Proces se skládá celkem z pěti činností a to z kontroly délky kroku, kontroly sešití bočního a krokového švu, kontroly průměru poutek, kontroly umístění a kvality zipů a kontroly počtu stehů na 1 cm. Na závěr musí kontrolorka posoudit, zda daný výrobek vyhovuje nebo nevyhovuje. Pokud vyhovuje je transportován do žehlírny, pokud nevyhovuje je přesunut do šicí dílny k opravě. Do tohoto procesu vstupuje 1 kontrolorka kvality. KPI tohoto procesu je počet kusů kalhot zkontrolovaných za jednu směnu.





Obrázek 21 Mapa procesu žehlení (vlastní zpracování v programu ARIS)

Obrázek 22 znázorňuje mapu procesu vyžehlení a uskladnění kalhot. K tomuto procesu je vytvořena karta procesu, kterou můžeme najít v přílohách pod označením Příloha P6. Vlastníkem procesu je Jana Poláchová. Dodavatelem procesu je závěrečná kontrola a zákazníkem tohoto procesu je odběratelská společnost Bogner. Do procesu vstupují vyhotovené kalhoty ze závěrečné kontroly. Proces se skládá celkem ze tří činností a to z rozložení kalhot na žehlicí stůl, žehlení a kontroly. Na závěr musí žehlíčka posoudit, zda daný výrobek vyhovuje nebo nevyhovuje. Pokud vyhovuje je zabalen a připraven k expedici, pokud nevyhovuje je přežehlen. Do tohoto procesu vstupují 2 žehlíčky. KPI tohoto procesu je počet kusů kalhot připravených k expedici za jednu směnu.

### **Hodnocení procesů**

Podle normy ISO 9001:2015 musí každá organizace sledovat, měřit, analyzovat a vyhodnocovat svou činnost. Organizace musí pravidelně provádět interní audity a zprávy z těchto auditů předávat vedení organizace. V rámci projektu byl vytvořen hodnotící systém, který se zaměřuje na hodnocení čtyř hlavních procesů v organizaci a vytvořen plán auditu na rok 2016, který je v příloze, pod označením P10.

Zodpovědnost za sledování jednotlivých hlavních procesů (příprava výroby, šicí dílna, závěrečná kontrola, žehlárna) mají mistrové jednotlivých úseků výroby.

Tabulka 22 Zodpovědnost za hodnocení procesů

(vlastní zpracování)

| <b>Jméno a příjmení pracovníce</b> | <b>Pozice</b> | <b>Zodpovědnost za hodnocení procesu</b> |
|------------------------------------|---------------|------------------------------------------|
| Alena Vohralíková                  | mistrová      | Příprava výroby                          |
| Nad'a Čepová                       | mistrová      | Sešití kalhot dohromady                  |
| Miroslava Popelková                | mistrová      | Závěrečná kontrola                       |
| Jana Poláchová                     | mistrová      | Žehlení kalhot                           |

Sledování a sběr dat probíhá každou směnu, data jsou zaznamenávána a po každé směně je udělán denní přehled. Ten obsahuje datum, pracoviště, jméno zodpovědného pracovníka, počet pracovníků na pracovišti, typ vyráběných výrobků, denní plán v ks, počet vyrobených/zkontrolovaných ks výrobků, počet interních a externích reklamací, počet

oprav strojů, počet a typ chybějícího materiálu, poznámky a připomínky ke směně. Náhled hodnotícího formuláře je uveden v příloze.

Tyto denní přehledy jsou předávány vedení společnosti, které je archivuje a vytváří z nich týdenní, měsíční a sezónní přehledy výkonnosti organizace. Nejdůležitějším je týdenní přehled. Na základě tohoto přehledu je vedení společnosti schopné rozpoznat možná rizika vzniklá nesprávným nastavením procesu a přistoupit k nápravným opatřením souvisejícím s řízením rizik.

### **8.3 III. stupeň**

Třetí stupeň projektu je spojen se zaváděním systému řízení jakosti do praxe, s úpravami tohoto systému v případě neshod a s přípravou společnosti na audit provedení externí auditorskou společností.

#### **8.3.1 Zavádění systému řízení jakosti**

Na základě vytvořené procesní dokumentace společnosti jsou zaváděny změny v měření a hodnocení procesů. Formou průběžných interních auditů, prováděných vyškoleným interním auditorem, bude ověřováno uvádění systému řízení jakosti do praxe. Při zjištění odchylky od plánovaného stavu budou tyto odchylky odstraněny opatřeními k nápravě.

#### **8.3.2 Úpravy systému řízení jakosti**

Zjištěné odchylky při interních auditech budou nepřetržitě opravovány, v procesu neustálého zlepšování.

##### **8.3.2.1 Navržení systému zlepšování**

Kapitola 10 v normě ČSN EN ISO 9001:2015 je určena tématu zlepšování organizace. Je zde kladen velký důraz na zavedení systému trvalého zlepšování organizace. Společnost nedisponuje žádným systémem, který by inspiroval a motivoval ke zlepšování.

Proto byl vytvořen jednoduchý systém kartiček a schránky. Iniciativní pracovníci společnosti mohou na tyto kartičky psát své návrhy na zlepšení, a pokud se prokáže, že je tento návrh skutečně prospěšný a například šetří čas (tím šetří i peníze), bude tento pracovník odměněn odpovídající odměnou, kterou stanoví vedení společnosti.

Na tyto kartičky se však nemusí psát jen návrhy na zlepšení, ale je možné na ně anonymně psát i připomínky k fungování společnosti.

To vše má sloužit jako zpětná vazba vedení společnosti a zdroj čerpání návrhů na zlepšení chodu společnosti. Návrh této karty je uveden na obrázku níže.

| Karta návrhů a připomínek                     |              |
|-----------------------------------------------|--------------|
| Jméno a příjmení (dobrovolné):.....           |              |
| Popis návrhu či připomínky:                   |              |
| V čem vidím zlepšení a přínos pro společnost: |              |
| Podpis (dobrovolný): .....                    | Datum: ..... |

Obrázek 23 Karta návrhů a připomínek (vlastní zpracování)

### 8.3.3 Audit společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.

Ve společnosti budou v roce 2016 provedeny dva interní audity, které budou vykonané zaškoleným interním auditorem. Tyto interní audity udělají společnosti obrázek o stavu systému řízení kvality po implementování všech částí projektu. Plán prvního interního auditu je uveden v příloze, pod označením P10. Vedení společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. v termínu stanoveném v harmonogramu, na základě výsledků interních auditů a vlastních podmětů vyhodnotí připravenost stavu systému řízení jakosti na audit provedený externí auditorskou společností. Rozhodnutí o provedení auditu auditorskou společností bude rozhodnuto na základě stavu připravenosti a doporučení interního auditora. Jako externí auditorská společnost byla vybrána společnost QC Group s.r.o. sídlící v Pardubicích. Společnost působí na trhu již 12 let a její hlavní poradenství a školení společností v oblasti řízení kvality. Mezi její vedlejší služby patří školení interních auditorů a provádění externích auditů. To vše podle aktuální normy ČSN EN ISO 9001:2015. Plánované náklady na provedení externího auditu jsou 55 000 Kč s DPH.

## 9 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Přihlédneme-li k faktu, že společnost ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. nepřikládala procesu řízení kvality velkou váhu a celý tento proces byl řízen instinktivně, je projekt zavádění systému managementu kvality zcela novou záležitostí.

Projekt je v současné době ve své třetině, pro je těžké zhodnocovat jeho přínosy. Projekt vyžadoval, vyžaduje a bude vyžadovat ještě spoustu práce, měření, analyzování, vyhodnocování a dokumentování. Je nutné pochopit, že do projektu se musí zapojit celá společnost od vedení až po pracovníky údržby. Management společnosti musí jít příkladem a veřejně převzít veškerou odpovědnost za řízení kvality ve společnosti. Vedení společnosti by se nemělo pokoušet skrývat odhalené chyby, ale společně se všemi zaměstnanci by se je mělo snažit napravit. Projekt vyžaduje komunikaci se zaměstnanci nejen ohledně řízení kvality. Jeden člověk nemůže vědět všechno a každý pracovník je odborník na něco jiného.

Největší rizika samotného projektu zavádění systému managementu kvality vidím jak v nepochopení potřebnosti systému, tak ve všeobecně rozšířeném názoru, že řízení kvality podle norem ISO zbytečně zatěžuje pracovníky tvorbou nepotřebných dokumentů a jejich skladování. Tento názor vychází z faktu, že mnoho firem zavádělo normy ISO je kvůli požadavku zákazníků. Po úspěšném splnění certifikačních požadavků si tyto firmy vystavili na zeď certifikát, informovali o certifikaci odběratele a všechny dokumenty putovaly do krabice.

Možná právě z tohoto důvodu se mnoho odpůrců norem ISO drží názoru, že se jedná o zbytečnou zátěž firmy, které nemá opodstatnění.

Řízení kvality podle norem ISO je však způsob, jak hledat nové příležitosti k neustálému zlepšování. Doufám, že můj projekt pomůže změnit chápání řízení kvality ve společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. a vyústí v nárůst objemu zakázek, snížení nekvality ve výrobě a přivede do společnosti nové odběratele.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat společnost ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. a na základě této analýzy zpracovat projekt zavedení systému řízení kvality.

V teoretické části jsem se zabýval historií jakosti, pojetím jakosti a systémem řízení jakosti. Vysvětlil jsem, co znamená zkratka ISO, jaká byla historie norem ISO a jaká je struktura norem ISO 9000. Dále jsem se podrobněji zabýval normou ČSN EN ISO 9001:2015, která byla nově revidována v únoru 2016. Nakonec jsem zpracoval teoretické poznatky o analýze vnitřního a vnějšího prostředí a o finanční a majetkové analýze.

Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. V analytické části je představena společnost ZATLOUKAL – CZ, s. r. o., popsáno její výrobní portfolio a podrobně popsán výrobní proces společnosti. Dále je zpracována analýza vnitřního prostředí, která se skládá ze SWOT analýzy a z majetkové a finanční analýzy. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje zpracovanou PESTLE analýzu. Je zpracována také analýza, která porovnává současný systém řízení kvality se systémem řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015. Tato analýza je zpracována na základě check listu. Otázky v check list zahrnují jednotlivé kapitoly nové normy a vzájemně na sebe navazují. Otázky jsou formulovány tak, aby na ně bylo možné odpovědět pouze ano či ne. Na základě údaje zjištěných v analytické části jsem zjistil, že společnost je po finanční stránce zdravá, nezadlužená, po majetkové stránce také, všechen majetek spadá do vlastnictví společnosti, když veškeré výrobní stroje jsou již značně zastaralé. Z výsledku SWOT analýzy jsou patrné největší slabiny společnosti, závislost na jednom odběrateli, staré strojní vybavení a vysoký věkový průměr zaměstnanců. Tyto slabiny by však měla společnost chápat jako příležitosti ke zlepšení a inovaci. Vyhodnocení check listů jsem pojal formou grafu, který nám říká, jak málo se současný systém řízení kvality podobá systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015. Na základě všech poznatků z analytické části jsem zpracoval projekt, který má za cíl doplnit veškeré nedostatky v systému řízení kvality a co nejvíce jej přiblížit systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2015.

Cílem zpracovaného projektu je nastavit efektivní systém řízení kvality, který zvýší efektivitu výroby, zvýší uspokojení zákazníka a sníží náklady společnosti. Tento projekt vyústí celkových auditem provedeným auditorskou společností v prosinci 2016. Na tento projekt by měl navazovat projekt, který přímo zavede normu ČSN EN ISO 9001:2015 do společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. Zavedení těchto norem kvality by mělo přispět

k trvalému zvyšování konkurenceschopnosti a kvality a mělo by pomoci společnosti v získání nových odběratelů a nových zakázek.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

HEŘMAN, Jan, Venuše HEŘMANOVÁ a Miloslav HEZINA. *Produkční controlling: (vybrané problémy)*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0968-7.

HORÁLEK, Vratislav. *Jednoduché nástroje řízení jakosti I.: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01689-0.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.

IMLER, Ken. *Strategické systémy kvality*. Pardubice: Radek Lévy, 2008. ISBN 978-80-904156-0-7.

JANEČEK, Zdeněk. *Jakost - potřeba moderního člověka: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01687-4.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

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

KERŤKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.

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

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-457-5.

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

PURUSHOTHAMA, B. *Effective implementation of quality management systems*. 1. publ. New Delhi: Woodhead Pub. India Pvt. Ltd, 2010. ISBN 9780857090010

ROCHA-LONA, Luis. *Building quality management systems: selecting the right methods and tools*. Boca Raton: CRC Press, c2013. ISBN 9781466564992.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

ZÍDKOVÁ, Helena a František ZVONEČEK. *Jakost - styl života pro třetí tisíciletí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-720-3.

#### **Internetové zdroje:**

BOGNER. *Shop Woman's and Man's Clothing, Ski Wear* [online]. 2016

[cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://shop-us.bogner.com/>

BOGNER. Online obchod Bogner [online]. 2016 [cit. 2016-04-4]. Dostupné z:

<http://bogner-eshop.cz>

ISO 9001:2015. *ISO.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-90012015>

*Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. ČSÚ Praha, 2016 [cit. 2016-04-13].

Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

TUV SUD CZECH s.r.o. *Informace o revizi normy ISO 9001*[online]. 2016, 4 [cit.

2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1409647130625603401777/informace-o-revizi-normy-iso-9001.pdf>

PESTLE analýza [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

#### **Materiály společnosti**

Interní materiály společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |                                            |
|--------|--------------------------------------------|
| ISO    | International Standard Organisation        |
| QMS    | Quality Management Systém                  |
| ČSN    | Česká technická norma                      |
| DPH    | Daň z přidané hodnoty                      |
| PESTLE | Vnější analýza podniku                     |
| SWOT   | Vnitřní analýza podniku                    |
| KPI    | Klíčové indikátory výkonu                  |
| ČNB    | Česká národní banka                        |
| EFQM   | European Foundation for Quality Management |
| TQM    | Total quality management                   |
| GMP    | Good Manufacturing Practise                |
| GLP    | Good Laboratory Practise                   |
| HACCP  | Hazard Analysis and Critical Control Point |
| EMS    | Environmental Management System            |
| HSMS   | Health and Safety Management System        |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 Zobrazení Quality Management System .....                   | 18 |
| Obrázek 2 Organizační struktura společnosti .....                     | 37 |
| Obrázek 3 Plánek společnosti .....                                    | 38 |
| Obrázek 4 Bogner Malena .....                                         | 39 |
| Obrázek 5 Bogner Elaine .....                                         | 39 |
| Obrázek 6 Lay out výrobního procesu.....                              | 40 |
| Obrázek 7 Stůl na rozložení látek .....                               | 40 |
| Obrázek 8 Stříhárna .....                                             | 41 |
| Obrázek 9 Dostřihávání jednotlivých dílců .....                       | 41 |
| Obrázek 10 Šicí dílna.....                                            | 42 |
| Obrázek 11 Sešívání krokového švu a přišívání zipu .....              | 42 |
| Obrázek 12 Sešití všech částí kalhot.....                             | 43 |
| Obrázek 13 Žehlírna .....                                             | 44 |
| Obrázek 14 Prostory skladu, závěrečné kontroly a expedice .....       | 45 |
| Obrázek 15 Porovnání společnosti s požadavky normy ISO 9001:2015..... | 58 |
| Tabulka 16 Hodnocení externích a interních aspektů společnosti.....   | 66 |
| Obrázek 17 Vzájemné propojení zainteresovaných stran.....             | 67 |
| Obrázek 18 Mapa procesu stříhání látky .....                          | 75 |
| Obrázek 19 Mapa procesu šití .....                                    | 76 |
| Obrázek 20 Mapa procesu závěrečná kontrola .....                      | 77 |
| Obrázek 21 Mapa procesu žehlení.....                                  | 78 |
| Tabulka 22 Zodpovědnost za hodnocení procesů.....                     | 79 |
| Obrázek 23 Karta návrhů a připomínek.....                             | 81 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 Principy řízení jakosti .....                                          | 24 |
| Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců, výkonů a osobních nákladů .....               | 35 |
| Tabulka 3 Objem výroby za jednotlivé sezony .....                                | 36 |
| Tabulka 4 Procentuální rozbor aktiv společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. ....      | 47 |
| Tabulka 5 Procentuální rozbor pasiv společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. ....      | 48 |
| Tabulka 6 Procentuální rozbor výnosů společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. ....     | 48 |
| Tabulka 7 Procentuální vyjádření nákladů společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. .... | 49 |
| Tabulka 8 Vývoj hospodářského výsledku společnosti ZATLOUKAL – CZ, s.r.o. ....   | 49 |
| Tabulka 9 Check list – kontext organizace .....                                  | 52 |
| Tabulka 10 Check list – vedení organizace .....                                  | 53 |
| Tabulka 11 Check list – plánování organizace .....                               | 54 |
| Tabulka 12 Check list – podpora organizace .....                                 | 54 |
| Tabulka 13 Check list – provoz organizace .....                                  | 55 |
| Tabulka 14 Check list – hodnocení výkonnosti organizace .....                    | 56 |
| Tabulka 15 Check list – zlepšování organizace .....                              | 56 |
| Tabulka 16 Časový harmonogram projektu .....                                     | 61 |
| Tabulka 17 Potřeby a očekávání zainteresovaných stran .....                      | 68 |
| Tabulka 18 Matice zastupitelnosti .....                                          | 72 |
| Tabulka 19 Matice vazeb .....                                                    | 74 |

**SEZNAM PŘÍLOH**

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| P1  | Akční plán                       |
| P2  | Popis pracovního místa           |
| P3  | Karta procesu stříhání látky     |
| P4  | Karta procesu sešití dílů kalhot |
| P5  | Karta procesu závěrečné kontroly |
| P6  | Karta procesu žehlení            |
| P7  | Logický rámec projektu           |
| P8  | Analýza rizik projektu RIPRAN    |
| P9  | Procesní mapa společnosti        |
| P10 | Plán interního auditu            |

**PŘÍLOHA P1: AKČNÍ PLÁN****Akční plán**

Cíl: Zvýšit spokojenost zaměstnanců se zázemím společnosti o 25%.

Odpovědná osoba: Ing. Jiří Zatloukal

Termín splnění cíle: 31.12.2016

|                |                                                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Popis aktivit: | Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců pomocí anonymního dotazníkového průzkumu                      |
|                | Vyhodnocení dotazníkového průzkumu                                                                              |
|                | Porovnání všech připomínek a návrhu ve vztahu k časové a finanční náročnosti jejich uskutečnitelnosti           |
|                | Výběr tří nejvhodnějších návrhů na zlepšení ve vztahu k časové a finanční náročnosti k popularitě daných návrhů |
|                | Detailnější finanční a časová analýza návrhů                                                                    |
|                | Výběr a porovnání vhodných dodavatelů                                                                           |
|                | Realizace návrhů                                                                                                |
|                | Analýza spokojenosti zaměstnanců po zrealizování návrhů                                                         |

Celkový počet hodin nutný na realizaci plánu: 150 hodin

Předpokládané finanční náklady: tvorba dotazníků 1 500 Kč

realizace návrhů nelze odhadnout

Podpis odpovědné osoby:

Datum vytvoření plánu:

## PŘÍLOHA P2: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

## Popis pracovního místa

|                                  |                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Název pracovního zařazení</b> | Mistrová šicí dílny                                      |
| <b>Pracovník</b>                 | Nada Čepová                                              |
| <b>Úsek výroby</b>               | Šicí dílna                                               |
| <b>Podřízený komu</b>            | Ředitel společnosti                                      |
| <b>Nadřízený komu</b>            | zástupkyně mistrové šicí dílny,<br>pracovnice šicí dílny |
| <b>Je zastupován kým</b>         | viz matice zastupitelnosti                               |
| <b>Zastupuje koho</b>            | viz matice zastupitelnosti                               |

| Kvalifikace                                |                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Požadovaná                                 | Skutečná                                   |
| <b>Vzdělání:</b> střední škola s maturitou | <b>Vzdělání:</b> střední škola s maturitou |
| <b>Odborná praxe:</b> min 3 roky v oboru   | <b>Odborná praxe:</b> 20 let v oboru       |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| Popis pracovního místa vyhotovil: |         |
| Datum:                            | Podpis: |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| Funkce byla svěřena dne: | Podpis: |
|--------------------------|---------|

## PŘÍLOHA P3: KARTA PROCESU STRÍHÁNÍ LÁTKY

| Proces                                                        |                                  | stříhání látky na jednotlivé díly kalhot               |                                           | Vlastník                             |                              | Mistrová stříhární Alena Vohrařílková |                                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Zákazník procesu                                              |                                  | Šicí dílna                                             |                                           | Výstupy procesu                      |                              | Dodavatelé procesu                    |                                    |
| Měření spokojenosti zákazníka                                 |                                  | Měření interní výkonnosti                              |                                           | Měření interní výkonnosti            |                              | Přezkoumání procesu                   |                                    |
| Počet dílů kalhot vrácených z šicí dílny, které lze opravit   |                                  | Počet kusů nastříhaných za jednu směnu                 |                                           | Měsíční hodnocení ukazatelů          |                              | Půl roční hodnocení celkového procesu |                                    |
| Počet dílů kalhot vrácených z šicí dílny, které nelze opravit |                                  | Počet kusů nastříhaných za jednu směnu                 |                                           | Měsíční hodnocení ukazatelů          |                              | Půl roční hodnocení celkového procesu |                                    |
| Popis procesu                                                 |                                  |                                                        |                                           |                                      |                              |                                       |                                    |
| Vstup                                                         | Činnosti procesu                 | Výstupy                                                | Účastník                                  | Vybavení                             | Ukazatel                     | Rizika                                | Řízení rizik                       |
| Látka                                                         | Rožtažení látky na stříhací stůl | Rožtažená látka na stole, připravená k označení stříhů | Stříhačka 1<br>Stříhačka 2                | stříhačský stůl, uchycovací zařízení |                              | zašpinění, nashrnutí látky            | opatrnější manipulace s látkou     |
| Látka, stříhy                                                 | Naznačení stříhů na látku        | Naznačené stříhy na látce                              | stříhačka 1<br>stříhačka 2<br>stříhačka 3 | křída, značící stroj                 |                              | ne přesné označení látky              | větší pečlivost při značení        |
| Naznačené stříhy na látce                                     | Hrubé ořezání dílů               | Hrubě ořezané díly                                     | Stříhačka 4<br>Stříhačka 5                | strojní pila na řezání látky         |                              | ne přesné ořezání látky               | větší kontrola před samotným řezem |
| Hrubě ořezané díly                                            | Přesné ořezání dílů              | Hotové díly připravené k přepravě do šicí dílny        | Stříhačka 3<br>Stříhačka 4<br>Stříhačka 5 | strojní pila na řezání látky         | Počet hotových dílů za jednu | ne přesné ořezání látky               | větší kontrola před samotným řezem |

## PŘÍLOHA P4: KARTA PROCESU SEŠITÍ DÍLŮ KALHOT

| Proces                                                                 |                                     | Vlastník                                       |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Sešití všech dílů kalhot dohromady                                     |                                     | Mistrová šicí dílny Naďa Čepová                |                                                          |
| Základní proces                                                        | Závěrečná kontrola                  | Dodavatelé procesu                             |                                                          |
| Výstupy procesu                                                        |                                     | Stříhárna                                      |                                                          |
| Měření interní výkonnosti                                              |                                     |                                                |                                                          |
| Měření spokojenosti zákazníka                                          |                                     | Přezkoumání procesu                            |                                                          |
| Počet kusů kalhot vrácených ze závěrečné kontroly, které lze opravit   |                                     | Měsíční hodnocení ukazatelů                    |                                                          |
| Počet dílů kalhot vrácených ze závěrečné kontroly, které nelze opravit |                                     | Půl roční hodnocení celkového procesu          |                                                          |
| Počet kusů zhotovených za jednu směnu                                  |                                     |                                                |                                                          |
| Popis procesu                                                          |                                     |                                                |                                                          |
| Vstup                                                                  | Činnosti procesu                    | Výstupy                                        | Účastník                                                 |
| Jednotlivé díly kalhot                                                 | Obnitkování                         | Obnitkované díly kalhot                        | Švadlena 1<br>Švadlena 2                                 |
| Obnitkované díly kalhot                                                | Našíť předních a zadních kapes      | Díly kalhot s našitými kapsami                 | Švadlena 3<br>Švadlena 4                                 |
| Díl kalhot na který se našívá poutko                                   | Našíť poutek                        | Díly kalhot s našitými poutky                  | Švadlena 5<br>Švadlena 6                                 |
| Díl kalhot na který se všívá zip                                       | Všíť zipů                           | Díly kalhot se všitým zipem                    | Švadlena 7                                               |
| Boční díly kalhot                                                      | Sešití bočních krokových švů        | Sešité díly kalhot v oblasti krokového švu     | Švadlena 8<br>Švadlena 9<br>Švadlena 10<br>Švadlena 11   |
| Díly kalhot připravené k závěrečnému sešití                            | Sešití všech dílů kalhot dohromady  | Všechny díly kalhot sešité dohromady           | Švadlena 12<br>Švadlena 13<br>Švadlena 14<br>Švadlena 15 |
| Všechny díly kalhot sešité dohromady                                   | Odstranění přebytečných kousků nití | Hotové kalhoty připravené k závěrečné kontrole | Švadlena 16<br>Švadlena 17                               |
| Analýza procesu                                                        |                                     |                                                |                                                          |
| Vybavení                                                               | Ukazatel                            | Rizika                                         | Řízení rizik                                             |
| Šicí stroj, nit                                                        | Počet obnitkovaných dílů za směnu   |                                                |                                                          |
| Šicí stroj, nit                                                        | Počet našitých kapes za směnu       | Špatná pozice kapsy                            | Důslednější kontrola                                     |
| Šicí stroj, nit, poutka                                                | Počet našitých poutek za směnu      | Špatná pozice poutka                           | Důslednější kontrola                                     |
| Šicí stroj, nit, zipy                                                  | Počet všitých zipů za směnu         | Špatná pozice zipu                             | Důslednější kontrola                                     |
| Šicí stroj, nit                                                        | Počet sešitých dílů za směnu        | Nepravdivý steh, nepřesné sešití díl           | Častější kontrola stroje, důslednější kontrola při šití  |
| Šicí stroj, nit                                                        | Počet zhotovených kalhot za směnu   | Nepravdivý steh, nepřesné sešití díl           | Častější kontrola stroje, důslednější kontrola při šití  |
| Šicí stroj, nit                                                        |                                     |                                                |                                                          |
| Šicí stroj, nit                                                        |                                     |                                                |                                                          |



## PŘÍLOHA P5: KARTA PROCESU ZÁVĚREČNÉ KONTROLY

| Proces                                                      |                                         | Závěrečná kontrola kalhot                 |                     | Vlastník                                  |                                    | Mistrová závěrečné kontroly Miroslava Popelkové |  |                                      |  |                                      |                                                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Základní proces                                             |                                         | Žehlárna                                  |                     | Výstupy procesu                           |                                    | Zkontrolované kalhoty                           |  | Dodavatelé procesu                   |  | Šicí dílna                           |                                                 |
| Měření spokojenosti zákazníka                               |                                         | Měření interní výkonnosti                 |                     | Měření interní výkonnosti                 |                                    | Měření interní výkonnosti                       |  | Přezkoumání procesu                  |  | Přezkoumání procesu                  |                                                 |
| Počet kalhot vrácených z žehlárny, které lze opravit        |                                         | Počet kusů zkontrolovaných za jednu směnu |                     | Počet kusů zkontrolovaných za jednu směnu |                                    | Měsíční hodnocení ukazatelů                     |  | Půlroční hodnocení celkového procesu |  | Půlroční hodnocení celkového procesu |                                                 |
| Počet dílů kalhot vrácených z žehlárny, které nelze opravit |                                         | Počet kusů zkontrolovaných za jednu směnu |                     | Počet kusů zkontrolovaných za jednu směnu |                                    | Půlroční hodnocení celkového procesu            |  | Půlroční hodnocení celkového procesu |  | Půlroční hodnocení celkového procesu |                                                 |
| Popis procesu                                               |                                         | Výstupy                                   |                     | Účastník                                  |                                    | Vybavení                                        |  | Ukazatel                             |  | Rizika                               |                                                 |
| Vstup                                                       |                                         | Činnosti procesu                          |                     | Výstupy                                   |                                    | Účastník                                        |  | Vybavení                             |  | Rizika                               |                                                 |
| Hotové kalhoty                                              | Kontrola délky kroku                    | Zkontrolovaná délka kroku                 | Kontrolorka kvality | Metr                                      |                                    |                                                 |  |                                      |  |                                      | Řízení rizik                                    |
| Hotové kalhoty                                              | Kontrola sešití bočního a krokového švu | Zkontrolovaná sešití švů                  | Kontrolorka kvality |                                           |                                    |                                                 |  |                                      |  |                                      |                                                 |
| Hotové kalhoty                                              | Kontrola průměru poutek                 | Zkontrolovaná poutka                      | Kontrolorka kvality | Metr                                      |                                    |                                                 |  |                                      |  |                                      |                                                 |
| Hotové kalhoty                                              | Kontrola umístění a kvality všití zípů  | Zkontrolované zippy                       | Kontrolorka kvality | Metr                                      |                                    |                                                 |  |                                      |  |                                      |                                                 |
| Hotové kalhoty                                              | Kontrola počtu stehů na 1 cm            | Zkontrolované stehy                       | Kontrolorka kvality | Metr                                      |                                    |                                                 |  |                                      |  |                                      |                                                 |
| Hotové kalhoty                                              | Přesun kalhot do žehlárny               | Kalhoty, které prošly kontrolou kvality   | Kontrolorka kvality |                                           | Počet kvalitních kalhot za směnu   |                                                 |  |                                      |  |                                      |                                                 |
| Hotové kalhoty                                              | Přesun kalhot do šicí dílny             | Kalhoty, které neprošly kontrolou kvality | Manipulant          | Výtah                                     | Počet nekvalitních kalhot za směnu |                                                 |  |                                      |  | Poškození kalhot během transportu    | Opatrnější zacházení s výrobky během transportu |

## PŘÍLOHA P6: KARTA PROCESU ŽEHLENÍ

| Proces                                         |                                   | Vlastník                                            |                          | Mistrová žehlírný Jana Poláčková      |                                             |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|
| Zákazník procesu                               |                                   | Výstupy procesu                                     |                          | Dodavatelé procesu                    |                                             |                                   |
| Žehlení kalhot a příprava k expedici           |                                   | Kalhoty připravené k expedici                       |                          | Závěrečná kontrola                    |                                             |                                   |
| Odběratelská společnost Bogner                 |                                   | Měření interní výkonnosti                           |                          | Přezkoumání procesu                   |                                             |                                   |
| Měření spokojenosti zákazníka                  |                                   | Počet kalhot připravených k expedici za jednu směnu |                          | Měsíční hodnocení ukazatelů           |                                             |                                   |
| Počet kvalitních kalhot                        |                                   | Počet vyžehlených kalhot za jednu směnu             |                          | Půl roční hodnocení celkového procesu |                                             |                                   |
| Počet nekvalitních kalhot, které lze opravit   |                                   | Analyza procesu                                     |                          | Analyza rizik                         |                                             |                                   |
| Počet nekvalitních kalhot, které nelze opravit |                                   | Analyza procesu                                     |                          | Analyza rizik                         |                                             |                                   |
| Vstup                                          | Činnosti procesu                  | Výstupy                                             | Účastník                 | Vybavení                              | Ukazatel                                    | Rizika                            |
| Hotové kalhoty                                 | Rozložení kalhot na žehlicí stůl  | Kalhoty připravené k žehlení                        | Žehlička 1<br>Žehlička 2 | Žehlicí stůl                          |                                             | Špatné rozložení kalhot na stůl   |
| Hotové kalhoty                                 | Žehlení kalhot                    | Hotové vyžehlené kalhoty                            | Žehlička 1<br>Žehlička 2 | Žehlicí stůl,<br>žehlička             | Počet vyžehlených kalhot za jednu směnu     | Propálení kalhot během žehlení    |
| Hotové vyžehlené kalhoty                       | Kontrola                          | Zkontrolované kalhoty                               | Žehlička 1               |                                       | Počet zkontrolovaných kalhot za jednu směnu | Nedůsledná kontrola               |
| Hotové vyžehlené kalhoty                       | Balení kalhot do plastových pytlů | Kalhoty připraveny k expedici                       | Žehlička 2               | Plastový pytel                        | Počet zabalených kalhot za jednu směnu      |                                   |
| Hotové kalhoty                                 | Přezehlení                        | Kalhoty připraveny k expedici                       | Žehlička 2               | Žehlicí stůl,<br>žehlička             | Počet přezehlených kalhot za jednu směnu    | Propálení kalhot během přezehlení |
|                                                |                                   |                                                     |                          |                                       |                                             | Péčlivější proces přezehlení      |
|                                                |                                   |                                                     |                          |                                       |                                             | Důslednější kontrola              |

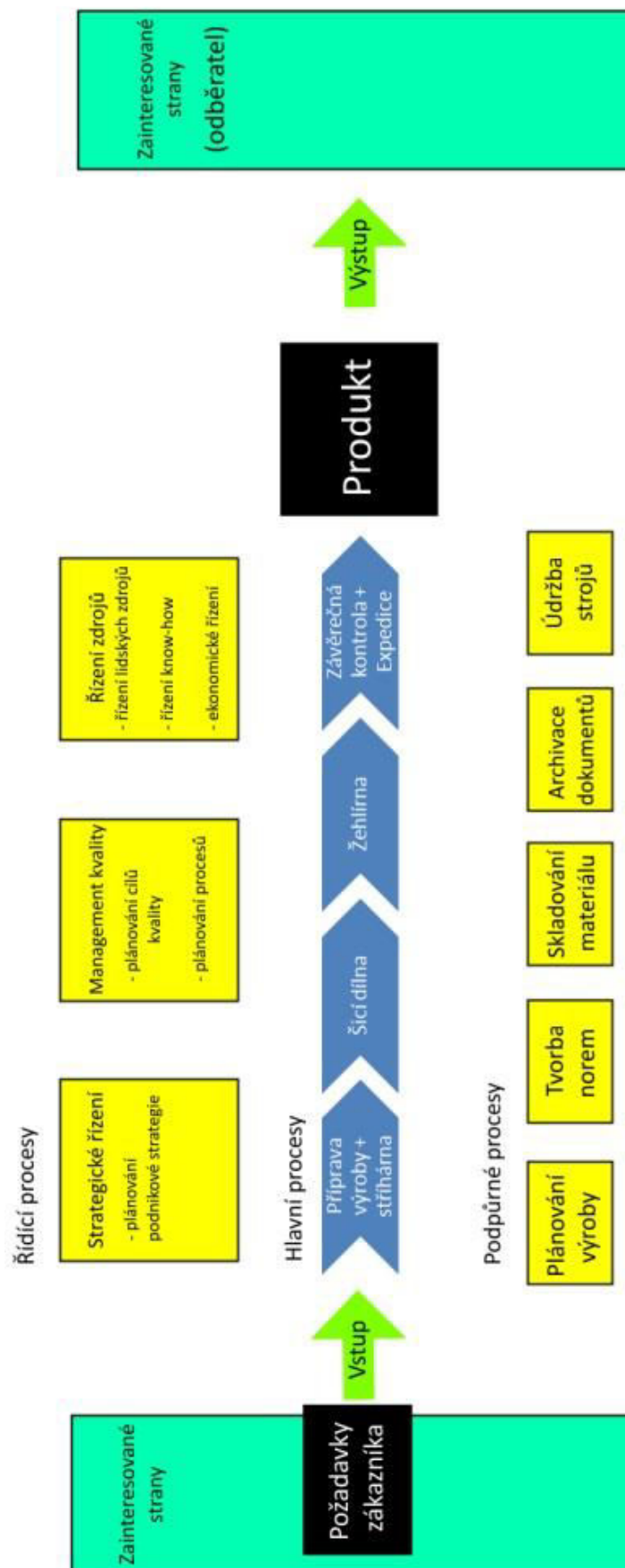
## PŘÍLOHA P7: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

| Popis projektu                                                                                                                                                                                                                                           | Objektivně ověřitelné ukazatele                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zdroje informací k ověření                                                                                                                     | Předpoklady                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Záměr projektu - Zlepšení současného stavu systému řízení kvality</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zlepšení prestiže podniku</li> </ul>                                                                                                   | <p>Snížení počtu reklamací hotových výrobků<br/>Výroba pro dalšího odběratele</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Měsíční a roční zprávy z firemní statistiky</p>                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Cíl projektu - Vytvoření uceleného fungujícího systému řízení kvality na světové úrovni</p>                                                                                                                                                           | <p>Vyvoření systému řízení kvality podle normy ISO 9001</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Výsledná zpráva od auditorské společnosti</p>                                                                                               | <p>Zavedení QMS podle normy ISO 9001:2015</p>                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Výstupy projektu - Snížení počtu reklamovaných výrobků</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoření procesní dokumentace</li> </ul>                                                                                                         | <p>Do 6 měsíců od ukončení projektu pokles reklamací o 25%</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Firemní záznamy</p>                                                                                                                         | <p>Vhodně nastavený systém hodnocení procesů</p>                                                                                                                                                                                              |
| <p>Aktivity projektu - Analýza současného stavu QMS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyhodnocení dat</li> <li>- Tvorba projektu na základě dat</li> <li>- Konzultace projektu s vedením společnosti</li> <li>- Realizace projektu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je potřeba 7 dní na analýzu stavu QMS</li> <li>- Je potřeba 5 dní na vyhodnocení zjištěných dat</li> <li>- Je potřeba 14 dní na tvorbu projektu</li> <li>- Je potřeba 1 den na konzultaci projektu s vedením společnosti</li> <li>- Realizace projektu potrvá přibližně 9 měsíců</li> </ul> | <p>Analýza stavu QMS<br/>Vyhodnocení zjištěných dat<br/>Tvorba projektu<br/>Konzultace projektu s vedením společnosti<br/>Realizace projek</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Důkladné nastudování norem ISO 9001</li> <li>- Získání potřebných informací</li> <li>- Zajištění dostateku financí</li> <li>- Navození pozitivního přístupu vedení společnosti k projektu</li> </ul> |
| <b>Předběžné podmínky</b>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nastudování potřebných materiálů a dokumentů                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Předběžné informování vedení o chystaném projektu                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |

## PŘÍLOHA P8: ANALÝZA RIZIK PROJEKTU RIPRAN

| Popis rizika                                 | p-st | dopady rizika                                                                                                                                                                                                                          | p-st | celková p-st | dopad | hodnota rizika | Návrhy na snížení rizika                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nezájem vedení o projekt                     | 70%  | Projekt nebude realizovaný, nebo jen částečně                                                                                                                                                                                          | 70%  | 60%          | VD    | VHR            | Vzbudit zájem vedení o daný projekt vhodnou argumentací. Ukázat vedení, které firmy mají zavedený QMS podle normy ISO a jaké jim z toho plynou výhody, poukázat na nutnost zavedení této normy v budoucnu, pokud bude společnost chtít být i nadále konkurenceschopná |
| Nedostatek financí na realizaci projektu     | 50%  | Souvisí s předchozím bodem. Pokud společnost nebude chtít projekt realizovat, finančně jej nepodpoří. I kdyby jej společnost podpořila, hrozí neuskutečnění projektu z důvodu horší finanční situací podniku a neochotě se zadlužovat. | 70%  | 30%          | VD    | VHR            | S využitím metod průmyslového inženýrství optimalizovat výrobní proces podniku a tím získat finanční prostředky na uskutečnění tohoto projektu.                                                                                                                       |
| Změna legislativních nařízení                | 20%  | Projekt se nebude realizovat z důvodu vydání nové vyhlášky, těsně před dokončením projektu. Přepřeprogramování projektu může být poté příliš nákladné.                                                                                 | 20%  | 5%           | MD    | MHR            | Dokončit a realizovat projekt v co nejkratším čase.                                                                                                                                                                                                                   |
| Nedokončení projektu v daném časovém termínu | 25%  | Projekt nebude realizován. Projekt bude realizován s časovým zpožděním.                                                                                                                                                                | 30%  | 5%           | MD    | MHR            | Vypracovat plán tvorby projektu. Dodržovat timemanagement.                                                                                                                                                                                                            |

## PŘÍLOHA P9: PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI



**PŘÍLOHA P10: PLÁN INTERNÍHO AUDITU****Plán interního auditu pro rok 2016**

Základní údaje o společnosti: Společnost ZATLOUKAL - CZ, s.r.o. se zabývá výrobou konfekčního zboží.

Číslo auditu: 1/2016

Auditovaná oblast: výroba

|                       |                                                                 |                         |                                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Rozsah auditu:</u> | Příprava výroby<br>Šicí dílna<br>Závěrečná kontrola<br>Žehlirna | <u>Odpovědné osoby:</u> | Mistrová Alena Vohralíková<br>Mistrová Naďa Čepová<br>Mistrová Miroslava Popelková<br>Mistrová Jana Poláčková |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Cíle auditu:

Prokázat shody v prováděných činnostech s požadavky specifikovanými v dokumentaci společnosti

Nalezení problematických míst ve výrobním procesu a možnost jejich zdokonalení

Zhodnotit přínos projektu zavedení systému řízení kvality

Referenční dokumentace

Procesní mapy k jednotlivým procesům  
Procesní karty k jednotlivým procesům  
Technická dokumentace k jednotlivým typům výrobků  
Kalkulace nákladů na jednotlivé výrobky

Auditor:

Interní auditor společnosti Petra Chovancová

Harmonogram auditu: Interní auditor Petr Chovancová

Časový rozpis auditu:

|               |                                              |
|---------------|----------------------------------------------|
| 8:00 - 8:30   | úvodní jednání s mistrovými úseků výroby     |
| 8:30 - 10:00  | měření v procesu příprava výroby             |
| 10:00 - 13:00 | měření v procesu šití výrobků                |
| 13:00 - 14:00 | měření v procesu kontrola výrobků            |
| 14:00 - 15:15 | měření v procesu žehlení výrobků             |
| 15:15 - 15:45 | konzultace s mistrovými o naměřených údajích |
| 15:45 - 16:15 | konzultace s vedením společnosti             |

Schválil:

Datum:

Podpis: