

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Eliška Poláková

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko – správní

Řízení kvality ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška Poláková**
Osobní číslo: **E22126**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Řízení kvality ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy systému managementu kvality ve vybraném podniku zhodnocení a navržení zlepšení situace v dané oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti managementu kvality.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza systému managementu kvality ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLECHARZ, Pavel, 2023. *Řízení a zlepšování kvality*. Jesenice: Ekopress. 248 stran. ISBN 978-80-87865-83-5.
LUDVÍK, Filip, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. 248 stran. ISBN 978-80-90753-05-1.
NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. 368 stran. ISBN 987-80-7261-561-2.
PAPP, Jeffrey, 2018. *Quality Management in the Imaging Sciences E-Book: Quality Management in the Imaging Sciences E-Book*. Liverport lane, USA: Elsevier. 384 stran. ISBN 978-03-2363-584-4.
ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana, 2020. *Management: základy managementu*. Prostějov: Computer Media. 104 stran. ISBN 978-80-7402-421-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení kvality ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2025

Eliška Poláková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych vyjádřit své upřímné poděkování vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Janě Slavíčkové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla během tvorby této bakalářské práce.

Zároveň děkuji společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., za poskytnutí nezbytných informací a za odbornou spolupráci. Velké poděkování patří také vedoucímu kvality, panu Radovanu Škorpilovi, za jeho podporu, cenné rady a ochotu sdílet své zkušenosti během zpracování této práce.

Mé srdečné poděkování náleží i mé rodině za jejich neustálou podporu během celého mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu systému řízení kvality a jeho struktury ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. Úvodní část objasňuje teoretické koncepty a definuje pojmy spojené s řízením kvality. V další části je provedena analýza systému řízení kvality v uvedené společnosti. Na základě výsledků této analýzy jsou navržena doporučení zaměřená na zlepšení systému řízení kvality.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, kvalita, ISO normy, systém managementu kvality, TQM, EFQM

TITLE

Quality management in the selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the analysis of the quality management system and its structure in the company Josef Škrkoň - Techplast, a.s. The introductory part explains the theoretical concepts and defines the terms associated with quality management. In the next part the analysis of the quality management system in the company is carried out. Based on the results of this analysis, recommendations aimed at improving the quality management system are proposed.

KEYWORDS

Management, quality, ISO standards, quality management system, TQM, EFQM

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI MANAGEMENTU KVALITY.....	13
1.1 Management.....	13
1.2 Kvalita.....	13
1.3 Pojetí kvality.....	15
1.3.1 Kvalita výrobku.....	15
1.3.2 Kvalita služby.....	17
1.3.3 Kvalita procesu.....	18
1.4 Historie kvality.....	20
1.5 Management kvality.....	21
2 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY.....	23
2.1 TQM.....	24
2.2 ISO normy.....	25
2.3 Modely excellence.....	28
2.3.1 Ve světě.....	28
2.3.2 Národní cena kvality.....	29
2.4 EFQM.....	30
2.4.1 Struktura modelu EFQM.....	31
2.4.2 Bodování pomocí EFQM Modelu 2025 a logiky RADAR.....	34
3 METODIKA PRÁCE.....	35
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	37
4.1 Představení společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s.....	37
4.2 Firemní filosofie.....	38
4.3 Organizační struktura.....	38
4.4 Ekonomické výsledky.....	38

5 ANALÝZA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY VE VYBRANÉM PODNIKU....	41
5.1 Kritérium 1: Účel, vize a strategie	41
5.2 Kritérium 2: Organizační kultura a leadership	43
5.3 Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran.....	45
5.4 Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty	48
5.5 Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace.....	50
5.6 Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran	53
5.7 Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost.....	56
6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	58
ZÁVĚR	62
POUŽITÁ LITERATURA	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Požadavky na kvalitu výrobku	15
Obrázek 2: Nároky na kvalitu služby	18
Obrázek 3: Kritéria pro kvalitu procesu	19
Obrázek 4: Demingův cyklus PDCA.....	27
Obrázek 5: Model EFQM 2025	31
Obrázek 6: Logo společnosti	37
Tabulka 1: Historické milníky managementu kvality.....	21
Tabulka 2: Ekonomické ukazatele společnosti v období let 2019–2023.....	38
Tabulka 3: Souhrn získaných bodů a přidělených bodů podle jednotlivých kritérií	58
Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. v období let 2019–2023	39
Graf 2: Vývoj přidané hodnoty společnosti v období let 2019–2023.....	39
Graf 3: Vývoj provozního VH společnosti v období let 2019–2023	40
Graf 4: Celkový VH po zdanění společnosti v období let 2019–2023	40
Graf 5: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 1	41
Graf 6: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 1	43
Graf 7: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 2.....	43
Graf 8: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 2.....	45
Graf 9: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 3.....	46
Graf 10: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 3	48
Graf 11: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 4.....	48
Graf 12: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 4.....	50
Graf 13: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 5.....	50
Graf 14: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 5	52
Graf 15: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 6.....	53
Graf 16: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 6.....	55
Graf 17: Prstencový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 7.....	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSN	Česká technická norma
CWQC	Company Wide Quality Control
EFQM	European Foundation for Quality Management Evropská nadace pro management kvality
EN	Označení evropské normy
ISM	Integrované systémy managementu
ISO	International Organization for Standardization Mezinárodní organizace pro standardizaci
JUSE	Japonská společnost vědců a inženýrů
NAM	Národní lékařská akademie
NIST	Národní institut pro standardy technologie
PDCA	z anglického plan-do-check-act
QMS	Quality Management Systém Systém managementu kvality
TQM	Total Quality Management
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví

ÚVOD

Řízení kvality představuje jeden z klíčových aspektů moderního podnikání, který významně ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost organizací na trhu. V současném dynamickém podnikatelském prostředí je kladen důraz na efektivní systémy managementu kvality, jež nejen zajišťují plnění požadavků zákazníků, ale také přispívají k optimalizaci procesů, snižování nákladů a zvyšování efektivity. Význam řízení kvality je proto aktuální ve všech odvětvích, včetně výroby i služeb.

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., která působí v oblasti výroby technických plastových komponentů, včetně konstrukce a výroby vstřikovacích nástrojů pro elektrotechnický průmysl. Cílem práce je provést analýzu systému managementu kvality ve společnosti, zhodnotit jeho současný stav a navrhnout opatření, která mohou přispět ke zlepšení efektivity a kvality procesů.

Teoretická část práce se věnuje základním teoretickým východiskům v oblasti managementu kvality. Kapitoly postupně představují definice a principy managementu a kvality, včetně různých pohledů na kvalitu, jako je kvalita výrobku, služby a procesu. Je přiblížena historie kvality a vývoj managementu kvality jako disciplíny. Následující část se zabývá systémy managementu kvality, přičemž důraz je kladen na celkové řízení kvality (TQM), ISO normy a modely excelence. Zvláštní pozornost je zaměřena na model EFQM, včetně jeho struktury a metody bodování pomocí logiky RADAR dle EFQM Modelu 2025.

Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., kde je představena její činnost, firemní filozofie, organizační struktura a ekonomické výsledky. V této části byla provedena analýza systému managementu kvality, jež zahrnovala hodnocení stávajících procesů a postupů, identifikaci silných a slabých stránek systému a návrhy na zlepšení. Hodnocení bylo realizováno za využití modelu EFQM, který umožnil komplexní zhodnocení efektivity a výkonnosti organizace. Z výsledků analýzy byly formulovány konkrétní návrhy na optimalizaci procesů.

Závěr práce shrnuje hlavní poznatky získané při zpracování analýzy a předkládá návrhy opatření, jejichž implementace může přispět k dalšímu zlepšení systému managementu kvality ve společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI MANAGEMENTU KVALITY

V první části této kapitoly se zaměříme na definování a vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s řízením kvality. Nejprve bude představen pojem "management" a následně pojem "kvalita". Dále se budeme zabývat formulací konceptu kvality výrobků, služeb a procesů, a také přiblížíme historický vývoj kvality. Na závěr bude definován pojem "management kvality", což poskytne komplexní pohled na tento důležitý aspekt řízení organizací.

1.1 Management

Slovo „management“ pochází z anglického „to manage“, což v češtině znamená řízení. Management lze v nejširším smyslu popsat jako souhrn všech aktivit nezbytných k zajištění fungování organizace. (Veber et al., 2009, str. 19)

Stejně jako ostatní vědní obory, i věda o řízení neustále prochází vývojem, kdy nové poznatky, metody a principy přispívají k jejímu zdokonalování. Všechny tyto inovace mají společný cíl – vylepšit proces řízení a vytvořit optimální organizace, které umožní efektivní dosažení stanovených cílů. (Zlámal et al., 2020, str. 8)

1.2 Kvalita

Pojem kvalita, někdy označovaný také jako jakost, je dnes velmi frekventovaný. Laická veřejnost a dokonce i někteří odborníci jej však často chápou odlišně, a to mnohdy způsobem, který se značně liší od jeho skutečného významu. Někteří lidé mohou chápat kvalitu pouze jako „bezporuchovost“, jiní ji vnímají jako schopnost výrobku plnit určité funkce. Další pohled se soustředí na technické specifikace produktu. Pro spotřebitele je navíc často důležitá také cena, za kterou lze tuto kvalitu získat. Jak je patrné, vysvětlit pojem kvality ve všech jeho souvislostech není tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. Desítky odborníků se pokoušely najít přesnou definici kvality, a proto dnes existuje široká škála různých výkladů. (Blecharz, 2023, str. 9)

Není možné zde uvést vše, co bylo o kvalitě napsáno, a proto si různorodost názorů přiblížíme pouze prostřednictvím výroků tří významných odborníků na kvalitu, tzv. **guru kvality** (Nenadál et al., 2018, str. 15):

„Kvalita je shoda s požadavky.“ (Crosby),
„Kvalita je způsobilost k užití.“ (Juran),
„Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“ (Feigenbaum).

Ve všech těchto definicích kvality lze v pozadí rozpoznat zákazníka, tedy osobu přijímající produkt. Jeho požadavky na kvalitu jsou různorodé, mění se v čase a jsou ovlivněny mnoha různými faktory (Veber et al., 2007, str. 19):

- **biologickými** (pohlaví, věk, zdravotní stav),
- **sociálními** (příslušnost k určitému spotřebitelskému segmentu na základě vzdělání, zaměstnání a s tím souvisejícím finančním ohodnocením či společenským statutem),
- **demografickými** (klíma a lokalita, kde žije, a s tím spojené spotřební zvyklosti),
- **společenskými** (reklama, různá hnutí, veřejné mínění nebo názory odborníků).

Z těchto důvodů je kvalita vysoce subjektivní pojem, který vede k různým interpretacím. (Veber et al., 2007, str. 19)

Pro snadnější orientaci budeme v tomto textu používat terminologii vycházející z mezinárodních norem ISO řady 9000, které jsou celosvětově uznávaným standardem pro management kvality a nacházejí široké uplatnění i u nás. Nyní si představíme definici kvality podle mezinárodního standartu ISO 9000 (2015), článek 3.6.3, který kvalitu popisuje jako „*Kvalita je stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu.*“ (Blecharz, 2023, str. 9)

Tato definice nemusí být pro všechny ihned jasná, proto ji zkusme stručně objasnit (Nenadál et al., 2008, str. 13):

Ve výše zmíněné definici je pojem „**stupeň**“, který naznačuje, že kvalita je měřitelná, a umožňuje nám rozlišovat její různé úrovně. „**Požadavky**“ se obvykle skládají z kombinace potřeb a očekávání externích zákazníků, dalších zainteresovaných stran a také legislativních nařízení. Pojem „**inherentní**“ označuje vlastnosti (charakteristiky) produktu, které jsou nezbytné pro jeho funkčnost a využití k určitému účelu. Například kávu pijeme především kvůli jejímu stimulačnímu účinku na organismus. Tento účinek zajišťuje obsah kofeinu, který je jednou z jejích inherentních charakteristik. Pokud by káva kofein neobsahovala, nedošlo by k očekávanému povzbuzení, a tím by nebyl naplněn hlavní smysl jejího použití. (Blecharz, 2023, str. 9)

Pokud se nad těmito pojmy a jejich vzájemným propojením v uvedené definici hlouběji zamyslíme, dospějeme k závěru, že kvalita představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, která vyjadřuje schopnost splňovat kladené požadavky. Zároveň jde o vlastnost, jež umožňuje odlišovat mezi různými produkty podobného typu a přisuzovat jim různou hodnotu. (Nenadál et al., 2008, str. 14)

1.3 Pojetí kvality

Zákazník si vytváří představu o kvalitě na základě užítku, který mu produkt poskytuje. Produkt musí být navržen podle požadavků zákazníka a výrobní systém zajistí splnění těchto požadavků během jeho výroby. Zjišťování zákaznických požadavků je primárně úkolem marketingových činností. Kvalita tak zahrnuje vše, co k vytvoření výsledku vede. (Veber et al., 2007, str. 20)

Pro dosažení maximální kvality je nezbytné zaměřit se nejen na kvalitu výrobků a služeb, ale také na kvalitu procesů, zdrojů a samotného systému řízení, tedy managementu kvality. (Veber et al., 2002, str. 19)

1.3.1 Kvalita výrobku

Na obrázku 1 jsou znázorněny požadavky na vlastnosti hmotných produktů.



Obrázek 1: Požadavky na kvalitu výrobku

Zdroj: Vlastní zpracování podle Veber et al. (2007, str. 22)

Každý výrobek je vytvářen pro specifický účel, aby naplnil základní očekávání zákazníka a potvrdil smysl jeho pořízení (například pračka vypere prádlo, jídlo poskytne potřebné živiny, auto ho doveze na místo určení a obraz ozdobí či zaplní stěnu). Požadavky na základní funkce produktů (tedy **funkčnost**) se časem vyvíjejí a s rostoucími nároky zákazníků se zvyšují i jejich očekávání. Původní požadavky se tak posouvají od základních funkcí k vedlejším. (Veber et al, 2007, str. 23)

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 specifikuje, že „*požadavek je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obvykle se předpokládají nebo jsou závazné*“.

Je obecně přijímaným faktem, že u komplexnějších výrobků většina zákazníků nevyužívá všechny dostupné funkce. Například u mobilních telefonů průměrný uživatel využívá přibližně 25 % jejich funkcionalit. (Blecharz, 2015, str. 53)

Kterýkoli výrobek má současně svůj vnější vzhled, který zahrnuje tvar, barvu a vizuální přitažlivost použitých materiálů, (tj. **estetická působivost**). Splnění vzhledových požadavků představuje pro výrobce jednu z nejnáročnějších výzev. U některých výrobků je třeba vzhled přizpůsobit základním funkcím a ergonomickým vlastnostem. Tento komplexní přístup k estetice se nazývá *design*. Zvyšující se odpovědnost spotřebitelů a celé společnosti nejen za vlastní zdraví, ale také za zdravé životní prostředí, posiluje požadavky na zdravotní a hygienickou **nezávadnost**, bezpečnost a ekologickou vhodnost. Obvykle jde o nároky, které uživatel nemůže předem ověřit. Proto stát zajišťuje jejich splnění prostřednictvím právních předpisů, které jsou závazné zejména pro výrobce, dovozce, distributory a konečné prodejce. Výrobek by neměl v žádném případě klást na uživatele nadměrné nároky na jejich fyzické nebo duševní schopnosti. Mechanismus používání výrobku, uspořádání prvků podle obvyklých zvyklostí a jejich jasné označení mohou podpořit snadné používání a dále rozvíjet duševní schopnosti uživatelů. **Ovladatelnost** je klíčový požadavek, který nelze podcenit. Výsledkem může být nejen celková pohoda a spokojenost, ale i opak – stres a nespokojenost. V minulosti byly výrobky často navrženy tak, aby měly co nejdéle životnost. **Trvanlivost** byla prioritou a často nahrazovala požadavky na kvalitu. Příkladně, šicí stroje měly průměrnou životnost blížící se třiceti let, zatímco automobily sloužily přibližně sedmnáct až osmnáct let. Rychlé inovace, preference levnějších materiálů, snižování materiálových nákladů, vědeckotechnický rozvoj a další faktory však v mnoha případech výrazně zkracují životnost výrobků. Zákazníci dnes považují za samozřejmost, že výrobek bude kdykoli schopen plnit všechny své funkce bez poruchy, (tj. **spolehlivost**). Výrobci mají dvě hlavní

možnosti: buď pečlivě zohlední požadavky již při návrhu a vývoji, nebo musí zajistit dostatek náhradních dílů a servisních služeb pro opravy a údržbu. Požadavky na **udržitelnost** a možnost **opravy** se liší podle typu výrobků. Zákazníci obecně chtějí, aby údržba byla snadná, ideálně aby nebyla potřebná vůbec. Pokud nastane porucha, oprava musí být možná a měla by být provedená rychle a odborně. (Veber et al., 2007, str. 23–25)

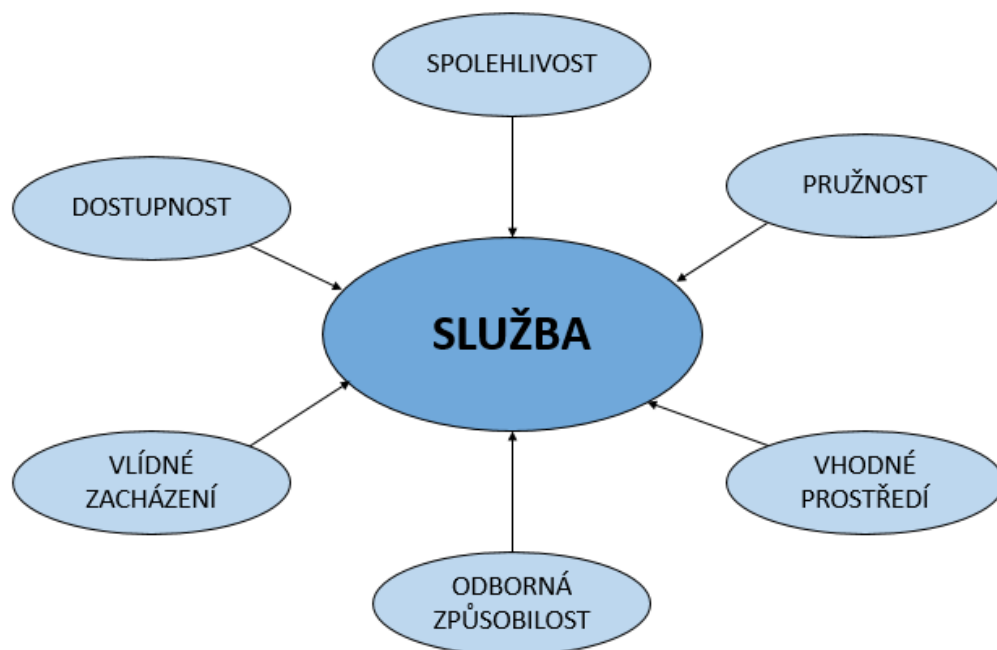
Mnohé výrobky jsou navrženy tak, že v případě poruchy není možná jejich oprava, což nutí spotřebitele k zakoupení nového produktu. Tento přístup nesmyslně zvyšuje objem produkce a má negativní dopady, jako je zvýšená spotřeba energie, surovin a materiálů. Příkladem tohoto problému jsou mobilní telefony nebo tablety, u kterých nelze snadno vyměnit baterii nebo je výměna velmi nákladná. (Blecharz, 2023, str. 25)

1.3.2 Kvalita služby

Obecně lze službu definovat následujícím způsobem: „*Služba je proces s nehmotným výstupem.*“ Tuto jednoduchou definici lze dále detailně rozšířit: „*Služba je proces s nehmotným výstupem, kdy tento proces je realizován poskytovatelem služby, a který má za cíl uspokojit nehmotné potřeby zákazníka. Služba samotná může být spojena s hmotnými prvky.*“ (Blecharz, 2015, str. 122)

Produkt v nehmotné formě se nazývá službou. Jedná se o aktivity či činnosti probíhající mezi zákazníkem a poskytovatelem. Služba může být poskytována samostatně, jako v případě poradenské služby, nebo v kombinaci s fyzickým produktem, což je běžnější, například stravování. Zákazník specifikuje své nároky na služby způsobem uvedeným na obrázku 2. Oproti výrobkům je u služeb složitější splnit stanovené požadavky, protože měřitelné znaky kvality služby se obtížněji určují. Většina služeb zahrnuje přímou účast zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel proto disponuje omezenými až žádnými možnostmi napravit chyby a nedostatky, které vzniknou. Pracovníci v první linii jsou tedy klíčoví při zajišťování kvality služeb. Služby mají také své výhody, mezi něž patří zejména schopnost rychle reagovat na individuální přání zákazníka během poskytování. (Veber et al., 2007, str. 25)

Mimo jiné i ve zdravotnickém prostředí by měla být hlavním cílem kvalitní péče, protože ta povede k vyšší spokojenosti zákazníků a dalšímu úspěchu zdravotnické organizace. Národní lékařská akademie (NAM) definuje kvalitní péči jako poskytování odpovídajících **služeb** pacientům technicky kompetentním způsobem, s dobrou komunikací. (PAPP, 2018, str. 2, přeloženo pomocí DeepL)



Obrázek 2: Nároky na kvalitu služby

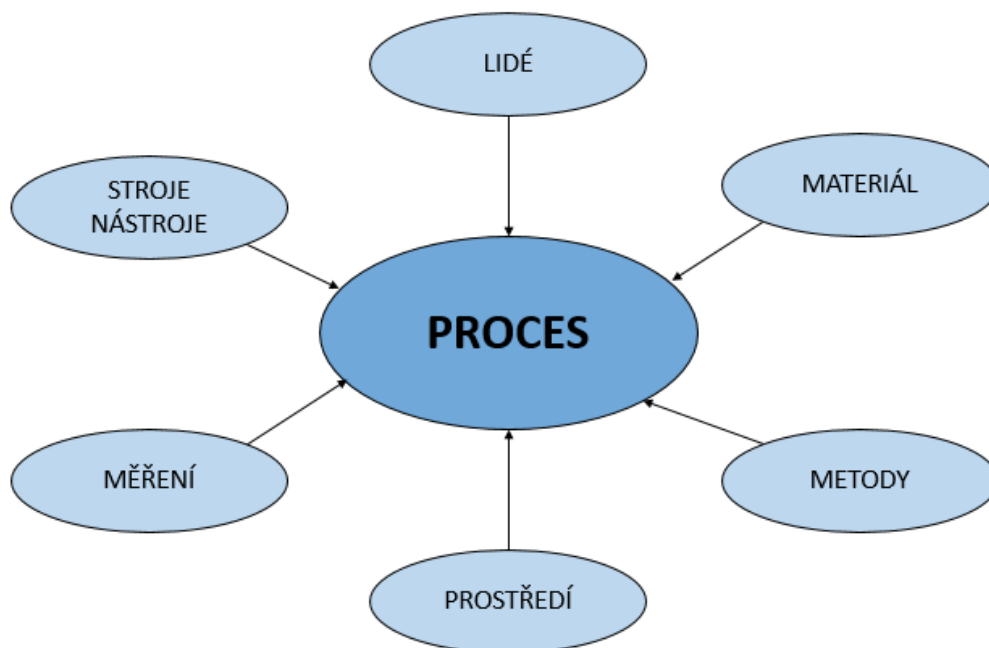
Zdroj: Vlastní zpracování podle Veber et al. (2007, str. 25)

1.3.3 Kvalita procesu

Podle norem ČSN EN ISO 9000:2005 je proces popsán jako „*souhrn vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňují vstupy ve výstupy*“

Mnohé nedostatky a problémy s produkty se objeví teprve tehdy, když je znám výsledek konkrétní operace, sekvence činností nebo celého realizačního procesu. Reakce na tyto problémy bývají často zpožděné a někdy i nepřesné, protože je obtížné zjistit jejich příčiny. Místo čekání na výsledek je klíčové průběžné sledování a řízení procesů, což je zásadním aspektem moderního managementu. Pokud procesy probíhají perfektně, můžeme očekávat i bezchybný produkt. V rámci procesů se produkt nejen vytváří, ale také plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Procesní přístup tak umožňuje efektivnější prevenci při zajišťování kvality. Na obrázku 3 je kvalita procesu složena z propojených dílčích kvalit. (Veber et al., 2007, str. 26)

Vstupem pro tuto etapu je prototyp a jeho specifikace, přičemž návrh a vývoj procesu probíhá téměř současně s návrhem výrobku, s minimálním časovým posunem. Tento krok zahrnuje komplexní vytvoření celého výrobního systému. Hlavními výstupy jsou návrhy specifikací pro výrobu, výrobní zařízení, procedury a pracovní instrukce. (Blecharz, 2015, str. 75)



Obrázek 3: Kritéria pro kvalitu procesu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Veber et al. (2007, str. 26)

Jedinec hraje v procesech zásadní roli. Nezáleží pouze na jeho odbornosti, rozhodovacích schopnostech a vhodném pracovním prostředí, ale také na jeho ochotě se aktivně zapojit. Termín osobní kvalita označuje soubor vlastností, jejichž rozvoj se vyplácí. Osobní kvalita zahrnuje splnění široké škály požadavků, mezi které patří odborné znalosti, schopnost komunikace, samostatnost, flexibilita, týmová spolupráce a disciplína. Kvalita výrobního zařízení, **nástrojů** a pomůcek je určena požadavky na jejich vhodnost pro konkrétní proces a pro dosažení kvalitativních znaků produktů v každém kroku. Schopnost **strojů** opakovaně dosahovat požadovaných kvalitativních hodnot lze sledovat a vyhodnocovat pomocí statistických metod. Kvalita všech složek procesu (tj. **materiály a pomocné přípravky**) je klíčovým faktorem pro úspěch konečného produktu. Pro zajištění kvality materiálových vstupů organizace určuje specifikace pro nákup, které musí být striktně dodržovány. Kvalita pracovního **prostředí** zahrnuje dvě hlavní skupiny požadavků: podmínky důležité pro splnění nároků na produkt (čistota, klimatické podmínky) a podmínky umožňující účast pracovníků v procesech (vhodná teplota, vlhkost vzduchu, osvětlení, pořádek, nástroje a pomůcky). **Postupy** určují, jak mají být činnosti prováděny, jasně a srozumitelně a podle potřeby i podrobně. Obvykle jsou uvedeny v dokumentu (předpisu, instrukci), kterým se pracovník řídí. Stanovený postup musí být především praktický a jednoznačně vést k očekávanému

výsledku. Požadavky se zaměřují na přesnost měřidel (tj. **měření**), jejich správné používání a dodržování stanovených postupů, které musí přesně odrážet skutečnost. (Veber et al., 2007, str. 26–28)

1.4 Historie kvality

Je chybné předpokládat, že otázka managementu kvality je relativně novým konceptem. Ve skutečnosti jsou historické zkušenosti v této oblasti velmi hodnotné pro další rozvoj a porozumění moderním směrům v řízení kvality. Jedním z nejčastěji připomínaných zákonů v souvislosti s počátky lidského vnímání kvality je zákon z kodexu babylonského krále Chamurappiho (kolem roku 1686 př. n. l.): *"Jestliže stavitel postavil někomu dům a neudělal své dílo pevně a zed' spadne, tento stavitel pevně postaví tuto zed' ze svých vlastních prostředků."* Přeskočme několik staletí a zaměříme se na dynamický vývoj vztahu ke kvalitě v minulém století. Některé klíčové milníky jsou znázorněny v *tabulce 1*. Je důležité zmínit, že jedním z důsledků zavedení metod vědeckého řízení F. W. Taylora ve Fordových závodech bylo na počátku dvacátých let vytvoření speciálních pracovních pozic pro technické kontrolory kvality. Následně se při kontrole kvality začaly uplatňovat první statistické metody podle návrhů Shewarta a Romiga, které byly po druhé světové válce masově rozšířeny v Japonsku. V 50. letech se díky práci Jurana, Deminga a dalších začaly rozvíjet první systematické přístupy k řízení kvality, které v Japonsku vedly ke vzniku prvních modelů filozofie nazývané TQM (Total Quality Management). Tato filozofie položila základ dnešním koncepcím o existenci organizací. (Nenadál et al., 2018, str. 20)

V roce 1987 byly zavedeny normy ISO řady 9000, které se zaměřují na důkladnou dokumentaci všech podnikových procesů. Tyto normy položily základy pro využívání různých modelů systémů managementu kvality, včetně nezávislého hodnocení souladu těchto systémů prostřednictvím certifikačních auditů. (Nenadál et al., 2008, str. 17)

Tato krátká historická exkurze ukazuje, že současné snahy o excelenci organizací nejsou jen módním trendem, ale logickým vyústěním neustálého hledání co nejdokonalejších způsobů, metod a nástrojů pro celkové řízení všech typů organizací. (Nenadál et al., 2018, str. 20)

Tabulka 1: Historické milníky managementu kvality

Typ modelu	Rok	Charakteristická role
Model řemeslné výroby	1900	Dělník
Model výroby s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výroby s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody v technické kontrole
Model s regulací procesů	1960	CWQC
Model s koncepcí TQM	1975	Všechny procesy v organizaci
Model s kritériálními standardy	1987	Normy ISO ř. 9000
Model s integrací systémů	1999	ISM
Model jediného systému řízení	??	Všichni zaměstnanci organizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Nenadál et al. (2008, str. 17)

1.5 Management kvality

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 definuje pojem „management kvality“ stručně jako „*management s ohledem na kvalitu.*“

Zatímco definice pojmu „kvalita“ v této normě je obecně přijatelná, vymezení samotného „managementu kvality“ působí jako nedostatečné a prázdné. Taková definice nenabízí pevný základ, na kterém by organizace mohly efektivně stavět své procesy. Existuje mnoho jiných definic dostupných ve slovnících, odborné literatuře či na internetu, avšak žádná z nich nevystihuje podstatu pojmu tak přesně a srozumitelně jako definice Masaa Umedy z roku 1993, bývalý prezident společnosti Nishishiba Electric Co Ltd. Podle něj je „*management kvality tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.*“ Jsme přesvědčeni, že tato definice je dodnes nepřekonána, a proto ji budeme v naší práci považovat za výchozí. Navíc tato definice zdůrazňuje, že pokud má být management kvality pro organizaci přínosný, musí být nedílnou součástí celkového systému řízení, nikoli jen samostatnou aktivitou několika manažerů nebo techniků kvality. Z této definice lze vyvodit čtyři hlavní pilíře moderního řízení kvality (Nenadál et al., 2018, str. 18):

- a) zajištění maximální spokojenosti a loajality nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran,
- b) snížení nákladů souvisejících s touto činností,
- c) vytváření prostředí podporujícího inovace, změny a kontinuální zlepšování,
- d) budování základů pro dosažení organizační excelence.

Moderní řízení kvality se primárně soustředí na procesní řízení a orientaci na zákazníka. Tyto dva klíčové prvky by měly být systematicky uplatňovány ve všech typech organizací, bez ohledu na jejich velikost. K těmto prvkům se přidává široká škála dalších principů, jejichž význam se liší v závislosti na charakteru organizace. V evropském prostředí je nejčastějším přístupem k řízení kvality implementace mezinárodních norem, které stanovují požadavky na systém managementu kvality (Quality Management System, QMS). QMS vytvořený podle těchto norem je často doplněn a zdokonalen o další metody vycházející z filozofie Total Quality Management (TQM). (Blecharz, 2015, str. 36)

Zajištění kvality není záležitostí pouze výroby nebo finální kontroly. Kvalita musí být zaručena ve všech fázích reprodukčního procesu – od přípravných etap před zahájením výroby, přes samotnou výrobu, až po užívání a následnou likvidaci produktu. Každá z těchto fází zahrnuje řadu vzájemně propojených činností, které jsou provázány zpětnými vazbami a interakcemi. Z tohoto důvodu je při řízení kvality nezbytné uplatňovat *systemový přístup*. (Blecharz, 2011, str. 18)

2 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Druhá kapitola této práce se zaměřuje na systémy managementu kvality. Nejprve bude představen koncept TQM a poté ISO normy. Následně se podíváme na modely excelence, a to jak v globálním kontextu, tak i na Národní cenu kvality. Další část kapitoly bude věnována modelu EFQM, včetně jeho struktury a způsobu bodování pomocí modelu EFQM 2025 a logiky RADAR.

Systém managementu kvality (QMS) představuje specifickou část širšího systému managementu, která se soustředí na zajištění a zlepšování kvality. (Blecharz, 2023, str. 69)

Systém managementu rozšiřuje samotné řízení organizace a zahrnuje „*soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících prvků organizace pro stanovení politik, cílů a procesů k dosažení těchto cílů*“. (ČSN ISO 9000:2016)

V tomto kontextu se jedná o systém řízení, který může být zaměřen na jednu oblast (systém managementu kvality) nebo na více oblastí současně (integrovaný systém řízení). Systém managementu tak umožňuje vytvářet efektivní řízení, které využívá všechny dostupné zdroje k optimalizaci procesů a posouvá organizaci vpřed. (Filip, 2019, str. 90)

Procesní řízení je dnes považováno za klíčový přístup v moderním managementu. V každé organizaci existují hlavní procesy, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka, a vedle nich podpůrné procesy, které umožňují realizaci těch hlavních. Například výroba představuje hlavní proces, zatímco údržba slouží jako podpůrný proces. Systém managementu kvality zahrnuje množství navzájem provázaných procesů – některé na sebe logicky navazují, jiné se vzájemně ovlivňují nebo mohou být i v rozporu (například logistické náklady ve srovnání s objemem skladových zásob). (Blecharz, 2015, str. 42)

Mezi hlavní zásady řízení kvality, které se uplatňují v rámci QMS, patří (Blecharz, 2015, str. 42–43):

- **zaměření na zákazníka** – organizace se musí snažit plnit přání zákazníků a předvídat jejich potřeby, protože jejich spokojenost je klíčová pro úspěch a růst firmy;
- **procesní přístup** – efektivnějšího výsledku se dosahuje seskupením a řízením všech činností a zdrojů v rámci procesu;
- **neustálé zlepšování** – prioritou je neustálé zlepšování výkonnosti procesů a celé organizace;

- **vůdčí role manažerů a zapojení lidí** – manažeři mají vytvářet takové pracovní prostředí, které umožní zaměstnancům dosahovat stanovených cílů, a zapojit zaměstnance na všech úrovních pro maximální využití jejich schopností.

Pokročilé systémy managementu kvality plní několik klíčových funkcí (Nenadál, 2016, str. 13):

- zajištění maximální spokojenosti a věrnosti zákazníků a zainteresovaných stran;
- podpora neustálého zlepšování výkonu, pozitivních změn a inovací;
- usilování o excelenci v metodách řízení a výsledcích organizace;
- minimalizace nákladů a efektivní využití zdrojů.

2.1 TQM

Total Quality Management (TQM) je přístup, který se soustředí na komplexní řízení kvality se zásadou: „*Kvalitu je třeba vyrobit, nikoli vykontrolovat!*“ (Bauer, 2012, str. 117)

Jednotlivá písmena **TQM** lze obecně rozdělit do těchto kategorií (Filip, 2019, str. 182):

- **Total** – znamená úplné zapojení všech pracovníků v rámci celé organizace,
- **Quality** – představuje prolnutí kvality do všech aspektů organizace, kde každý má stejnou zodpovědnost za udržování vysokých standardů kvality,
- **Management** – označuje implementaci požadavků a filozofií na všech úrovních a ve všech funkcích organizace.

Jak české názvy napovídají, TQM neznamena jen jednotlivé složky, například podle standardů, ale především celopodnikové řízení. To zahrnuje všechny prvky organizace, které ve vzájemné spolupráci vytvářejí výsledky podnikání. Celkově lze TQM shrnout jako podnikatelskou filozofii, která se zaměřuje na (Filip, 2019, str. 179):

- trvalé zlepšování výsledků společnosti včetně ekonomických ukazatelů;
- zajištění dlouhodobého růstu, nebo alespoň přežití, s důrazem na zvyšování spokojenosti zákazníků a rozvoj;
- uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran.

TQM je pokročilá koncepce řízení kvality, která byla v 80. a 90. letech převážně implementována ve velkých a významných firmách. Střední a menší podniky měly s TQM často problémy. Proto se organizace ISO na konci 80. let rozhodla vytvořit normy pro

zabezpečení kvality, které by byly použitelné pro běžné uživatele v praxi. (Blecharz, 2023, str. 67)

Mnoho manažerů považuje TQM za náročný přístup k řízení, což vedlo k rozvoji různých modelů po celém světě, dnes známých jako modely excelence organizací. (Nenadál et al., 2018, str. 24)

2.2 ISO normy

Organizace ISO (International Organization for Standardization), založená v roce 1947 v Londýně, má své současné sídlo v Ženevě ve Švýcarsku. Tato mezinárodní organizace pro normalizaci se věnuje vytváření mezinárodních norem ISO v různých oblastech, s výjimkou elektrotechniky. Členskou základnu ISO tvoří více než 160 států, které jsou zastupovány národními normalizačními organizacemi. Českou republiku reprezentuje ÚNMZ (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví). Portfolio ISO zahrnuje přes 19 000 standardů, které jsou vytvářeny technickými výbory, podvýbory a pracovními skupinami. Členové ISO mají právo se účastnit jakéhokoli technického uskupení, disponují hlasovacími právy, mohou být voleni do Rady ISO a zastoupeni na Generálním zasedání ISO. Jednou z hlavních povinností členů je přijetí nových norem ISO do národní normalizační soustavy, včetně jejich překladu do národního jazyka, do 6 měsíců od vydání původní normy v angličtině. (Blecharz, 2023, str. 67)

Normy ISO řady 9000 byly zavedeny v roce 1987 a následně aktualizovány přibližně každých sedm let. (Veber et al., 2007, str. 73) Normy ISO řady 9000 jsou univerzální a lze je aplikovat v jakémkoli odvětví a ve všech typech organizací, což z nich činí tzv. generické normy. Nicméně, i nejnovější verze těchto norem, zejména ISO 9001, zaostávají za současným vývojem v oblasti managementu kvality. Vzhledem k dlouhým intervalům mezi revizemi se očekává, že tento nedostatek bude v budoucnu stále výraznější. (Nenadál et al., 2018, str. 23)

Pro současnou situaci má zásadní význam velká revize normy z roku 2000, která závazně stanovila, že podniky musí při řízení kvality aplikovat procesní přístup. Tato změna přinesla radikální transformaci v oblasti řízení kvality i celého podniku. Aktuálně platná verze je z roku 2015. ČSN EN ISO 9001, vydaná v roce 2016, je totožná s originální normou ISO 9001. (Blecharz, 2023, str. 67)

Aktuální soustava norem **ČSN EN ISO řady 9000** zahrnuje čtyři základní normy, konkrétně:

- **ČSN EN ISO 9000:2016** Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník (*„Tato mezinárodní norma uvádí základní pojmy, zásady a slovník pro systémy managementu kvality a je také podkladem pro jiné normy systému managementu kvality.“*);
- **ČSN EN ISO 9001:2016** Systémy managementu kvality – Požadavky (*„Požadavky na systém managementu kvality specifikované v této mezinárodní normě a požadavky na produkty a služby se vzájemně doplňují.“*);
- **ČSN EN ISO 9004:2018** Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu (*„Tento dokument poskytuje organizacím návod k dosažení udržitelného úspěchu ve složitém, náročném a neustále se měnícím prostředí.“*);
- **ČSN EN ISO 19011:2018** Směrnice pro auditování systémů managementu (*„Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získávání objektivního důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.“*)

Audity slouží jako účinný nástroj pro kontrolu souladu a nesouladu s nastaveným systémem a platnými normami (např. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 13485 atd.). Jejich cílem je zajistit, aby činnosti v organizaci byly prováděny v souladu s pravidly a postupy vytvořenými dle dané normy a aby byly dokumentovány jako standardizované postupy. (Filip, 2019, str. 171)

Přehled významných ISO norem pro systémy managementu (Blecharz, 2023, str. 68):

- **ISO 9000:2015** Systém managementu kvality – Základní principy a slovník,
- **ISO 9001:2015** Systémy managementu kvality – Požadavky,
- **ISO 14001:2015** Systémy environmentálního managementu kvality – Požadavky s návodem k použití,
- **ISO 45001:2018** Systém managementu pro zdraví a bezpečnost při práci – Požadavky s návodem k použití,
- **IATF 16949:2016** Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu.

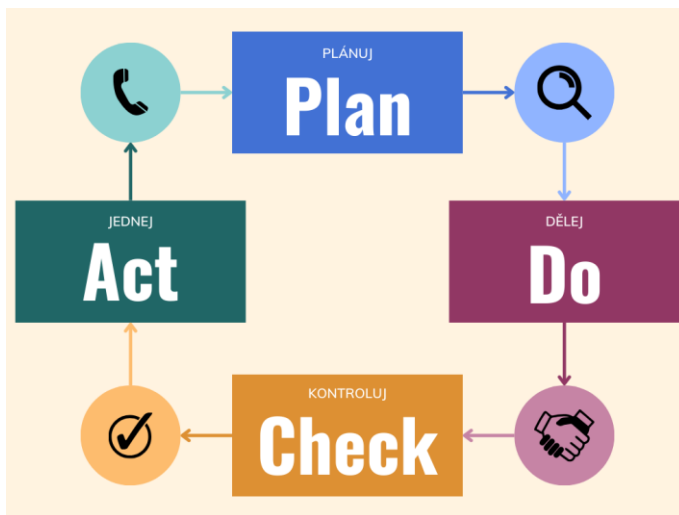
Přístup k systému managementu kvality podle **ISO 9001** je postaven na třech základních pilířích (Blecharz, 2023, str. 72):

- I. Demingův cyklus PDCA,**
- II. zásady managementu kvality,**
- III. procesní přístup.**

Ad I. Demingův cyklus PDCA

Za tvůrce cyklu PDCA je považován americký specialista W. E. Deming. Tato zkratka vychází z počátečních písmen čtyř kroků: **Plan – Do – Check – Act**, což lze do češtiny přeložit jako: **plánuj – prováděj – kontroluj – jednej**. (Blecharz, 2023, str. 72)

PDCA cyklus je účinná a jednoduchá metoda pro postupné a kontinuální zlepšování kvality produktů, procesů, dat a dalších oblastí. (Filip, 2019, str. 91)



Obrázek 4: Demingův cyklus PDCA

Zdroj: Vlastní zpracování podle Blecharz (2023, str. 72)

Ad II. Zásady managementu kvality

Podstatou řízení kvality je sedm základních zásad managementu podle normy ISO 9001:2015, které jsou následující (ČSN EN ISO 9001:2016):

- *„zaměření na zákazníka,*
- *vedení (leadership),*
- *angažovanost lidí,*
- *procesní přístup,*

- *zlepšování,*
- *rozhodování založené na faktech,*
- *management vztahů.*“

Ad III. Procesní přístup

Procesní přístup, známý také jako procesní řízení, je nyní běžně používaným termínem v oblasti kvality managementu i v obecném řízení podniků. Tento přístup znamená horizontální pohled na podnikové činnosti, kde každý proces má jasně definovaný začátek a konec. Proces začíná vstupy, které mohou být hmotné (např. součástky) nebo nehmotné (např. informace), a tyto vstupy jsou pak transformovány prostřednictvím řady činností na výstupy. Výstupy, které mohou být rovněž hmotné či nehmotné, jsou určeny pro zákazníka daného procesu. Tímto zákazníkem může být buď interní proces v rámci organizace (interní zákazník), nebo koncový uživatel či spotřebitel (externí zákazník). (Blecharz, 2023, str. 74)

2.3 Modely excelence

Již v roce 2003 Evropská nadace pro management kvality ve své tehdejší verzi modelu excelence uvedla, že „*excelence je vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků*“. Pokud přijmeme předpoklad, že excelence organizací je vždy spojena s jejich dlouhodobě vynikající výkonností, může tato myšlenka oslovit mnoho manažerů. S největší pravděpodobností by pak zvažovali, kde najít návod na dosažení této mimořádné výkonnosti, protože v této oblasti neexistují konkrétní normy. Jsou však dostupné modely, které obecně naznačují, co a jak by organizace měly realizovat. Tyto modely jsou často označovány jako „**modely excelence**“. (Nenadál et al., 2018, str. 31–33)

Mezi nejznámější patří model Demingovy ceny za kvalitu v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a v Evropě nejrozšířenější a respektovaný EFQM Model Excellence, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management kvality (EFQM). (Nenadál et al., 2008, str. 47)

2.3.1 Ve světě

V roce 1951 byla v **Japonsku** udělena první Demingova cena za kvalitu, pojmenovaná po Williamu Edwardu Demingovi, průkopníkovi moderního řízení a statistik. Tuto cenu uděluje Japonská společnost vědců a inženýrů (JUSE) s podporou vlády a oceňuje jednotlivce i organizace za úspěchy v TQM. Cena je udělována ve dvou kategoriích: pro jednotlivce a za

aplikaci. Výjimečné je, že cenu mohou získat i zahraniční osoby a organizace. Vyhlášení se vysílá každoročně v japonské národní televizi. (Filip, 2019, str. 217)

Model Demingovy ceny

Základní charakteristika jak uvádí Nenadál et al. (2018, str. 33):

- pravděpodobně nejstarší model, je využíván a zdokonalován od roku 1951,
- klíčový důraz je kladen na rozsáhlou aplikaci statistických metod pro analýzu dat,
- vymezená kritéria jsou relativně nekonkrétní,
- kritéria této ceny se používají hlavně v zemích jihovýchodní Asie.

Model ceny Malcolma Baldrige byl zaveden v roce 1987 ve **Spojených státech amerických** a zahrnuje tři kategorie: velké výrobní organizace, malé výrobní organizace a organizace poskytující služby. (Veber et al., 2010, str. 233)

Tato cena, která se v roce 2010 přejmenovala na Baldrige Performance Excellence, má za cíl podporovat americké organizace k dosažení excelence a konkurenceschopnosti. Cena je řízena Národním institutem pro standardy technologie (NIST) pod Ministerstvem obchodu USA a je udělována prezidentem USA. (Filip, 2019, str. 217)

Model ceny Malcolma Baldrige

Základní charakteristika jak uvádí Nenadál et al. (2018, str. 33):

- tento model byl zaveden v roce 1987 s přímou podporou vlády USA,
- kritéria modelu jsou každoročně zpřesňována a aktualizována pro různé kategorie,
- pro oblast zdravotnictví a vzdělávání byly vytvořeny speciální soubory kritérií,
- model je respektován především na americkém kontinentu.

2.3.2 Národní cena kvality

Národní cena kvality **ČR** je iniciativa, která vznikla v rámci Národní politiky kvality **ČR**. Byla zřízena v roce 1994 Radou kvality **ČR**, Českou společností pro jakost a Sdružením pro oceňování kvality, přičemž první cena byla udělena v roce 1995. Od roku 1996 se ocenění předávají každoročně v listopadu během evropského týdne kvality. Plná harmonizace s Modelem excelence EFQM byla dosažena v roce 1998. Hodnocení národní ceny kvality je založeno na objektivním ověřování sebehodnocení organizací zkušenými hodnotiteli. Všechny modely, které jsou součástí této ceny, vycházejí z Modelu excelence EFQM. Pro

organizace, které nesplňují nejvyšší požadavky, existují méně náročné modely, které jim umožňují postupné zlepšování. Vítězové národní ceny kvality mohou získat až 5 hvězd úspěšnosti a jedině vítěz může soutěžit o Evropskou cenu. Cyklus udílení cen je roční, pořádaný Radou kvality ČR pod ministerstvem průmyslu a obchodu. Národní cena kvality v programu EXCELENCE je v souladu s Modelem EFQM Recognised for Excellence, a hodnocení se provádí i v oblasti společenské odpovědnosti dle kritérií EFQM ve spolupráci s UN Global Compact. (Filip, 2019, str. 215–216)

2.4 EFQM

V roce 1988 byla z podnětu 14 nejvýznamnějších evropských firem založena **Evropská nadace pro management kvality** (EFQM). Na základě svých zkušeností a inspirace japonskými a americkými metodami vytvořila model ceny za kvalitu pro evropské organizace. (Veber, 2010, str. 234)

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) byla oficiálně založena v říjnu 1989 podpisem zástupců 67 evropských společností. Vize této nadace je „**Svět, který usiluje o udržitelnou excelenci.**“ (Filip, 2019, str. 210)

Model excelence slouží jako nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti a poznání sebe sama, včetně identifikace silných stránek a příležitostí k zlepšení. (Veber, 2010, str. 234)

Nejde pouze o zvyšování hodnoty organizace prostřednictvím jejího růstu, zvyšování ziskovosti a podílu na trhu, ale i o komplexní pohled na organizaci jako na dobrého partnera a souseda. Nadace, s pomocí týmu odborníků, vytvořila Model excelence EFQM, podle kterého jsou organizace hodnoceny od roku 1992 v rámci Ceny EFQM za excelenci (dříve Evropská cena za kvalitu). Dnes se toto ocenění nazývá „Globální cena EFQM za excelenci“. Ačkoli má nadace sídlo v Evropě, oceněny mohou být i organizace z jiných částí světa, pokud splní náročná kritéria. (Filip, 2019, str. 211)

Logika EFQM Modelu Excellence je založena na předpokladu, že organizace dosahuje vynikajících výsledků pouze tehdy, když jsou její externí zákazníci a vlastní zaměstnanci maximálně spokojeni a zároveň respektuje své okolí. Tyto výsledky jsou podmíněny precizním řízením procesů, což vyžaduje dobře definovanou politiku a strategii, efektivní řízení všech zdrojů včetně lidských a budování partnerských vztahů. To vše je podporováno vhodnou organizační kulturou a přístupy vedení na všech úrovních. (Nenadál, 2004, str. 41)

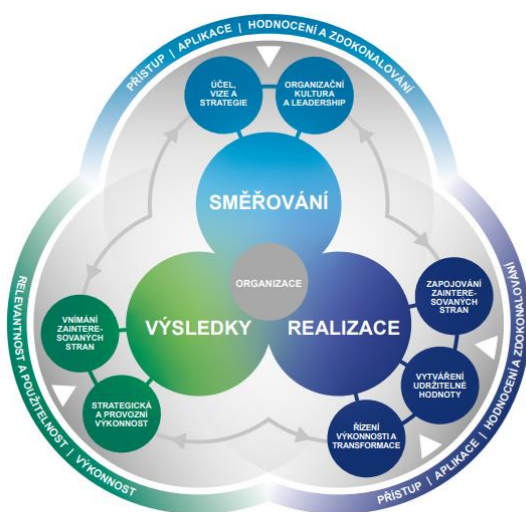
Model se neustále vyvíjí, přičemž jeho základní principy zůstávají neměnné a podporují vizi nadace. K podpoře excelence a svého rozvoje zvyšuje úroveň modelu a vytváří celosvětovou síť partnerských organizací, které napomáhají rozvíjet myšlenky nadace a implementovat principy modelu ve svých zemích. V České republice je jediným partnerem nadace Česká společnost pro jakost (ČSJ), která k podpoře této filozofie založila Centrum excelence. Na rozdíl od auditů systémů, které hodnotí shodu nebo neshodu s normami uvedenými v organizační dokumentaci, model pracuje se třemi základními prvky. (Filip, 2019, str. 211–212)

Tyto prvky lze popsat podle stránek centra excelence ČSJ následovně (Filip, 2019, str. 211–212):

- „základní koncepce excelence: základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro přijetí a budování kultury trvale udržitelné excelence,
- **kritéria Modelu excelence EFQM:** diagram příčin a následků, který umožňuje ve struktuře „7 boxů“ popsat, co organizace dělá a jakých výsledků při tom dosahuje,
- **logika RADAR:** dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu nabízející strukturovaný přístup k hodnocení současné výkonnosti organizace i plánování jejího dalšího rozvoje.“

2.4.1 Struktura modelu EFQM

Nejnovější verze modelu, EFQM 2025, je strukturována do tří hlavních oblastí. Tyto oblasti obsahují celkem sedm hlavních kritérií, která jsou detailně znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5: Model EFQM 2025

Zdroj: (EFQM, ©2024), str. 6)

1. Oblast: Směřování

Tato oblast se zaměřuje na strategické zaměření organizace, její účel, vizi, hodnoty a leadership. Hlavní důraz je kladen na pochopení ekosystému, identifikaci klíčových zainteresovaných stran a na řízení organizační kultury. (EFQM, ©2024, str. 14)

Kritérium 1: Účel, vize a strategie – Pro dosažení udržitelné výkonnosti je klíčové definovat inspirující účel, ambiciózní vizi a strategii, která ukáže cestu k dosažení vynikajících výsledků. Organizace musí stanovit své základy na těchto principech. Předvídání trendů, identifikace příležitostí a výzev v ekosystému a pochopení potřeb a očekávání klíčových zainteresovaných stran jsou zásadní pro tvorbu a aktualizaci strategie. Klíčové je také nastavení efektivního systému řízení organizace a její výkonnosti. (EFQM, ©2024, str. 16–19)

Kritérium 2: Organizační kultura a leadership – Organizační kulturu tvoří viditelné artefakty, sdílené hodnoty, normy a přesvědčení, které ovlivňují chování pracovníků. V organizacích s udržitelnou výkonností je leadership chápán jako soubor chování, nikoli jen role. Projevy leadershipu se objevují na všech úrovních organizace. Vedení a další lidé inspirují, sjednocují ostatní a přizpůsobují hodnoty a normy, čímž pomáhají rozvíjet organizační kulturu. Organizační kultura a vedení podporují realizaci strategie, zapojení klíčových zainteresovaných stran a řízení výkonnosti a transformace. Kritéria zahrnují podporu změn, umožnění kreativity a inovací a získání podpory klíčových zainteresovaných stran pro úspěšné naplňování účelu, vize a strategie. (EFQM, ©2024, str. 20–23)

2. Oblast: Realizace

Tato oblast se zabývá praktickou implementací strategie organizace a její schopností spolupracovat se zainteresovanými stranami, vytvářet udržitelnou hodnotu a řídit výkonnost a transformaci. (EFQM, ©2024, str. 25)

Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran – Základní přístup zůstal nezměněn, ale byla zavedena pokročilá analýza dat a umělá inteligence, aby bylo možné lépe pochopit a předvídat potřeby zúčastněných stran. Pokyny byly rozšířeny, zejména pro sociální zainteresované strany, partnery a dodavatele, přičemž byly zdůrazněny vzájemné výhody, etické aspekty a význam obousměrné komunikace. Byla zdůrazněna potřeba zapojit zúčastněné strany do podpory transformačních a udržitelných aktivit. (Martusewicz et al., 2024, str. 8)

Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty – Organizace dosahující udržitelné výkonnosti uznává, že vytváření udržitelné hodnoty je klíčové pro její dlouhodobý úspěch a finanční stabilitu. To zahrnuje nejen dlouhodobou životaschopnost a výkonnost organizace, ale také začlenění udržitelnosti do jejího směřování, realizace a výsledků. Organizace musí zajistit ekonomickou, environmentální a sociální udržitelnost, neustále vyvíjet, zlepšovat a poskytovat udržitelnou hodnotu. Komunikuje tuto hodnotu a poskytuje žádoucí zkušenosti při kontaktu s ní. Účel a strategie organizace určují, pro koho se tato hodnota vytváří, často se zaměřením na segmentované zákazníky nebo vybrané klíčové zainteresované strany. Organizace shromažďuje a analyzuje zpětnou vazbu, aby mohla přizpůsobovat své produkty, služby nebo řešení měnícím se potřebám zákazníků. (EFQM, ©2024, str. 32–35)

Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace – Důraz je kladen na digitální transformaci a její dopad na organizaci. Integruje pokročilé metody sběru, analýzy a zpracování dat s využitím moderních digitálních technologií, jako je AI, Big Data atd. Zdůrazňuje význam odolnosti organizace vůči dynamicky se měnícímu ekosystému. Zohledňuje ukazatele udržitelnosti. Zavádí nové přístupy k práci, včetně práce na dálku, hybridní práce, rozšířené reality, agilních a štíhlých principů. Popisuje význam systémového přístupu k organizačním změnám a potřebu přesvědčit a zapojit své zainteresované strany. Další důležitou oblastí je přidělování zdrojů na podporu výzkumu, experimentování a vytváření znalostí pro své činnosti. (Martusewicz et al., 2024, str. 8)

3. Oblast: Výsledky

Poslední oblast se zaměřuje na výsledky, kterých organizace dosáhla a očekává, že dosáhne, v souvislosti se Směřováním a Realizací. (EFQM, ©2024, str. 40)

Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran – Toto kritérium se zaměřuje na zpětnou vazbu od klíčových zainteresovaných stran týkající se jejich zkušeností a vnímání organizace. Informace o vnímání mohou pocházet z různých zdrojů, jako jsou průzkumy, fokusní skupiny, ratingy, tisk, sociální média, audit, externí ocenění, rozhovory, zprávy investorů a stížnosti/pochvaly. Datová analytika, jako analýza sentimentu nebo strojové učení, může také poskytnout vhled do vnímání zainteresovaných stran. Vnímání je ovlivněno i pověstí organizace z hlediska jejího environmentálního a sociálního dopadu. Kritérium 3 se zaměřuje na zapojení zainteresovaných stran, zatímco kritérium 6 zrcadlí jejich vnímání. (EFQM, ©2024, str. 42–45)

Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost – Strategická výkonnost je úzce spojena s účelem, vizí a strategií organizace a je zásadní pro dlouhodobý úspěch a růst. Zahrnuje výsledky dosažené implementací strategických iniciativ a plánů a často se měří pomocí klíčových ukazatelů. Provozní výkonnost se zaměřuje na každodenní činnosti a procesy organizace, které zajišťují její efektivní fungování a mají bezprostřední dopad na její výkon. (Martusewicz et al., 2024, str. 9)

2.4.2 Bodování pomocí EFQM Modelu 2025 a logiky RADAR

Model EFQM 2025 využívá diagnostický nástroj RADAR, který slouží k hodnocení výkonnosti organizací. Logika RADAR pomáhá organizacím efektivněji spravovat současný provoz a identifikovat silné stránky i příležitosti ke zlepšení. (EFQM, ©2024, str. 53)

V novém Modelu logika RADAR nějakým způsobem obklopuje celý Model a napojuje se na jednotlivé skupiny kritérií. (Wierzbic et al., 2019, str. 8)

Na nejvyšší úrovni logika **RADAR** stanovuje, že organizace by měla (EFQM, ©2024, str. 53):

- **Results (výsledky)** – organizace definuje výsledky, kterých chce dosáhnout;
- **Approach (přístup)** – organizace zavádí strategie a metody pro dosažení výsledků;
- **Deployment (aplikace)** – přístup je efektivně implementován v celé organizaci;
- **Assessment & Refinement (hodnocení a zdokonalování)** – organizace pravidelně hodnotí své přístupy a zlepšuje je.

Hodnocení v modelu EFQM 2025 je rozloženo mezi sedm hlavních kritérií, přičemž celkový možný počet bodů je **1000 bodů**. Kritérium 1: Účel, vize a strategie – **100 bodů**; Kritérium 2: Organizační kultura a leadership – **100 bodů**; Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran – **100 bodů**; Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty – **200 bodů**; Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace – **100 bodů**; Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran – **200 bodů**; Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost – **200 bodů**. (EFQM, ©2024, str. 56–57)

Důležitá pravidla při hodnocení pomocí logiky RADAR (EFQM, ©2024, str. 57):

- u směřování a realizace (kritéria 1–5) nesmí bodové hodnocení subkritéria přesáhnout body udělené za „solidnost“ přístupu;
- u výsledků (kritéria 6 a 7) nesmí bodové hodnocení subkritérií přesáhnout body udělené za „rozsah a relevantnost“.

3 METODIKA PRÁCE

Tato kapitola detailně popisuje postupy použité při zpracování teoretické a praktické části bakalářské práce, včetně výběru metod a jejich aplikace.

1. Teoretická část

Teoretická část práce je založena na důkladné rešerši odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku řízení kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s.

Pro překlad cizojazyčné literatury byl využit překladový nástroj DeepL Translate. V textu jsou použity jak přímé citace, tak i parafráze, pro něž byly využity AI nástroje, konkrétně ChatGPT a Copilot. Autorka následně provedla kontrolu obsahu a přebírá za něj plnou odpovědnost. Cílem této kapitoly je analyzovat a syntetizovat dostupné poznatky vztahující se k tématu a tím poskytnout teoretický základ pro praktickou část práce.

2. Praktická část

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na hodnocení současné úrovně systému řízení kvality ve společnosti a na návrh konkrétních opatření směřujících k její optimalizaci. K dosažení cíle byly využity kombinované metody analýzy, komparace a syntézy, které poskytly komplexní pohled na stav řízení kvality v organizaci a vytvořily základ pro formulaci návrhů na zlepšení podnikových procesů.

V rámci analýzy byla zkoumána firemní dokumentace, přičemž model EFQM byl aplikován na prostředí společnosti. Jednotlivá kritéria tohoto modelu byla systematicky posuzována ve spolupráci s vedoucím kvality, jehož expertní odhad a doprovodné komentáře poskytly detailní vhled do analyzovaných oblastí.

Součástí procesu byla také syntéza získaných dat, která zahrnovala jejich interpretaci a propojení teoretických poznatků modelu EFQM s praktickými zjištěními z prostředí společnosti. Tím byl vytvořen ucelený obraz o aktuálním stavu řízení kvality v podniku, což posloužilo jako základ pro návrh konkrétních opatření zaměřených na zvýšení efektivity a výkonnosti procesů.

Komparativní analýza byla realizována porovnáním aktuálního stavu řízení kvality ve společnosti s nejlepšími dostupnými praxemi stanovenými modelovým rámcem EFQM. Výsledkem tohoto porovnání bylo odhalení rozdílů mezi současnými procesy organizace

a ideálním stavem definovaným modelem, což poskytlo pevný základ pro návrh opatření směřujících k optimalizaci podnikových procesů.

Hodnocení systému managementu kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. bylo provedeno pomocí modelu EFQM, který je detailně popsán v teoretické části této práce. Tato metoda se zaměřuje na komplexní analýzu výkonnosti a efektivity organizace s cílem identifikovat její silné a slabé stránky. Hodnocení probíhalo ve spolupráci s vedoucím kvality společnosti, který aplikoval expertní bodové hodnocení. Tento subjektivně objektivní přístup umožnil identifikaci klíčových oblastí vyžadujících zlepšení a návrh opatření ke zvýšení kvality řízení.

Pro vizualizaci výsledků bylo využito bodového hodnocení jednotlivých kritérií modelu EFQM, které bylo realizováno s pomocí tabulkového procesoru Excel. Tento nástroj umožnil přehledné grafické zpracování dat a usnadnil jejich interpretaci, přičemž získané poznatky poskytly managementu jasný přehled o stavu procesů. Doprovodné komentáře vedoucího kvality přispěly k hlubšímu pochopení analyzovaných oblastí a byly využity jako podklad pro formulaci návrhů na zlepšení.

Celkově výsledky analýzy poskytly ucelený přehled o současném stavu systému řízení kvality ve společnosti. Identifikace klíčových slabých míst a návrh konkrétních opatření přispěly ke zlepšení efektivity, výkonnosti a dlouhodobé stability organizace.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

V následující kapitole bude detailněji představena společnost Josef Škrkoň – Techplast, a.s. Ačkoli je tato bakalářská práce zaměřena na systém řízení kvality, je důležité se seznámit s organizační strukturou a firemní filozofií společnosti, stejně jako s jejími ekonomickými výsledky. Tyto prvky jsou klíčové pro pochopení cílů a vizí společnosti.

4.1 Představení společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s.

Společnost Josef Škrkoň – Techplast, a.s. je rodinná firma založená manželi Škrkoňovými v roce 1990. Specializuje se na výrobu technických plastových dílů, včetně konstrukce a výroby vstřikovacích nástrojů a činností v elektrotechnickém průmyslu.

V současnosti společnost provozuje tři výrobní závody, konkrétně v České Třebové, v Rybníku a v Moravské Třebové, kde má vlastní nástrojárnu. Celkem zaměstnává ve všech třech závodech 340 pracovníků.

Společnost se neorientuje na komerční lisování, ale na zakázkovou výrobu dle technické a výkresové dokumentace od zákazníků. Aktivně podporuje udržitelný rozvoj, mimo jiné pomocí solárních elektráren, které přeměňují sluneční záření na elektrickou energii ve všech třech závodech. Dále využívá odpadní teplo z lisovny k ohřevu vody a temperace skladů a implementuje další úsporná řešení, jako je automatická regulace a LED osvětlení.

Společnost disponuje nejmodernějšími technologiemi v oblasti výroby, kvality a logistiky. Její výrobky odebírají stálí zákazníci nejen v Evropské unii, ale také ve střední a jižní Americe (Mexiko, Brazílie) a Asii (Indie, Čína).

Firma je držitelem certifikací IATF 16949:2016, ISO 9001:2016, ISO 14001:2018, ISO 45001:2018 a připravuje se na certifikaci ISO 27001.

Podnik využívá informační systém ENTRY, který je používán napříč logistikou, výrobou a kvalitou.



Obrázek 6: Logo společnosti

Zdroj: (Techplast, n. d.)

4.2 Firemní filosofie

Společnost usiluje o diverzifikaci svého podnikání, aby nebyla závislá na jednom odvětví, což realizuje prostřednictvím rozdělení svého portfolia. Dále se zaměřuje na nepřetržitý růst a rozvoj, optimalizaci výrobních procesů, dlouhodobou spolupráci s obchodními partnery a implementaci digitalizačních technologií.

4.3 Organizační struktura

Společnost má liniovou organizační strukturu, která jasně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a zajišťuje efektivní řízení jednotlivých úseků. Organizační schéma detailně znázorňuje odpovědnost za jednotlivé sektory a umožňuje efektivní koordinaci činností v rámci celé společnosti. Organizační schéma společnosti je detailně zpracováno v příloze A.

Jak již bylo uvedeno, ve společnosti je zaměstnáno 340 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do dvou hlavních výrobních částí: Lisovna Česká Třebová a Lisovna Rybník a Nástrojárna Moravská Třebová.

4.4 Ekonomické výsledky

Ekonomické výsledky společnosti za období let 2019 až 2023 jsou uvedeny v tabulce č. 2. Tato tabulka poskytuje přehled o vývoji tržeb, účetní přidané hodnoty, provozního výsledku hospodaření a celkového výsledku hospodaření (dále jen VH) za jednotlivé roky

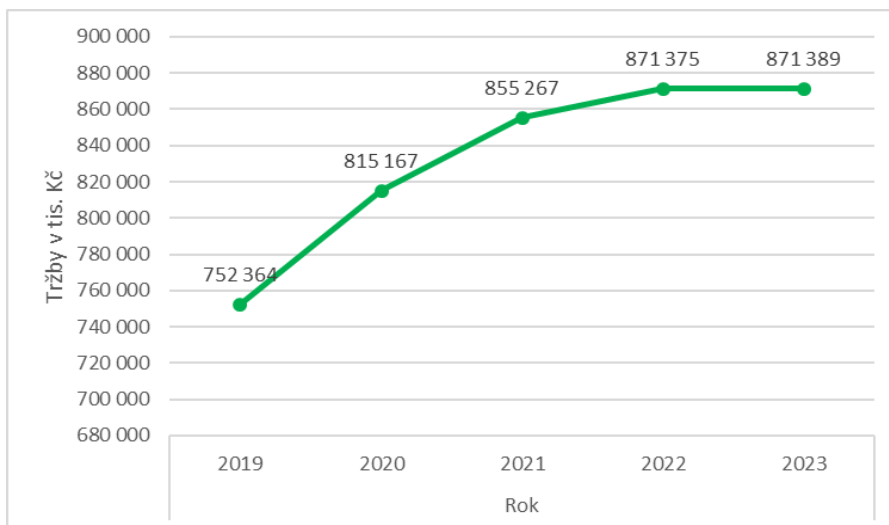
Tabulka 2: Ekonomické ukazatele společnosti v období let 2019–2023

tis. Kč	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	752 364	815 167	855 267	871 375	871 389
Přidaná hodnota	697 512	768 403	835 320	853 607	834 467
Provozní VH	86 438	102 576	116 410	89 775	90 354
Celkový VH po zdanění	53 033	67 306	68 075	57 790	66 127

Zdroj: Vlastní zpracování podle OR Justice, b. r.

Vývoj tržeb společnosti znázorňuje následující graf č. 1. Během sledovaného období společnost zaznamenala pozitivní trend růstu tržeb. V roce 2019 dosáhly tržby hodnoty 752 364 tis. Kč. Postupný nárůst tržeb je patrný až do roku 2023, kdy tržby dosáhly hodnoty

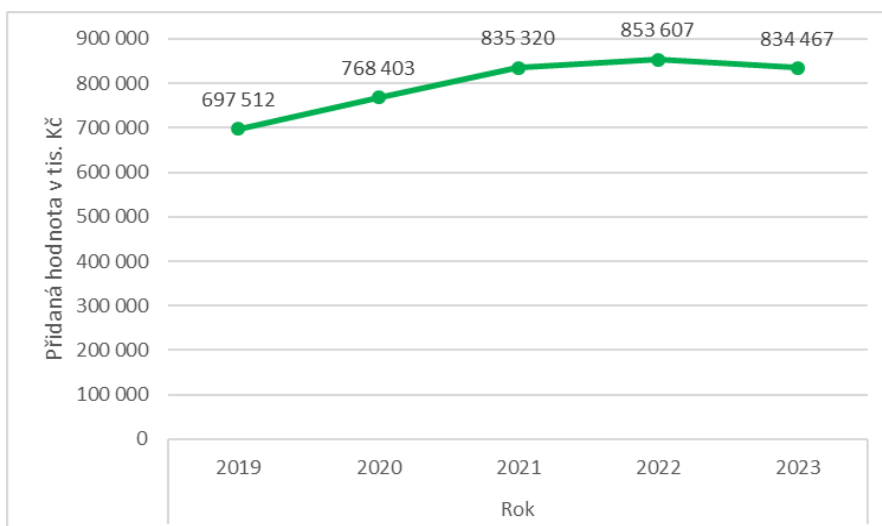
871 389 tis. Kč. Tento růst odráží úspěšnost společnosti v prodeji výrobků a služeb, stejně jako její schopnost reagovat na tržní poptávku a zvýšit své tržní podíly.



Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. v období let 2019–2023

Zdroj: Vlastní zpracování podle OR Justice, b. r.

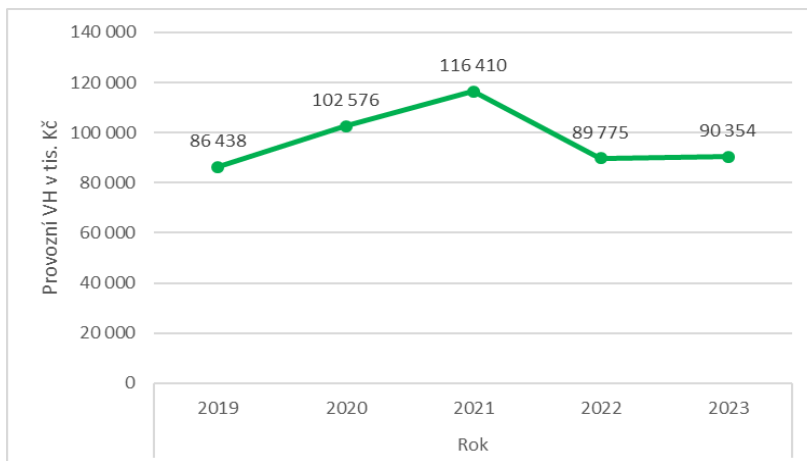
Vývoj přidané hodnoty společnosti znázorňuje graf č. 2. Přidaná hodnota, která je klíčovým ukazatelem výkonnosti společnosti, rovněž vykazovala rostoucí trend. V roce 2019 činila přidaná hodnota 697 512 tis. Kč, zatímco v roce 2023 dosáhla hodnoty 834 467 tis. Kč. Tento nárůst svědčí o schopnosti společnosti efektivně využívat své zdroje a přidávat hodnotu ke svým produktům a službám.



Graf 2: Vývoj přidané hodnoty společnosti v období let 2019–2023

Zdroj: Vlastní zpracování podle OR Justice, b. r.

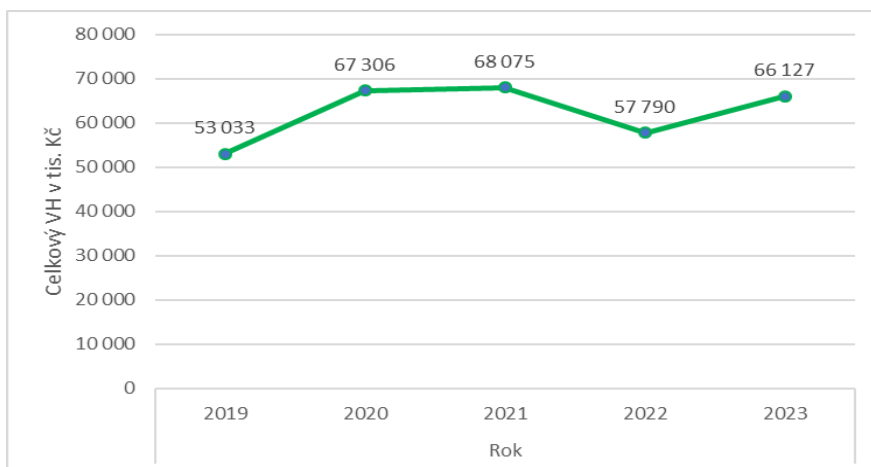
Vývoj provozního výsledku hospodaření znázorňuje následující graf č. 3. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal růst s výjimkou roku 2022, kdy došlo k mírnému poklesu. V roce 2019 činil provozní VH 86 438 tis. Kč, zatímco v roce 2023 vzrostl na 90 354 tis. Kč. Tento ukazatel poukazuje na schopnost společnosti efektivně řídit své provozní náklady a zvyšovat provozní efektivitu.



Graf 3: Vývoj provozního VH společnosti v období let 2019–2023

Zdroj: Vlastní zpracování podle OR Justice, b. r.

Graf č. 4 zobrazuje vývoj celkového výsledku hospodaření (VH) společnosti v horizontu pěti let, přičemž celkový výsledek po zdanění rovněž vykazoval stabilní růst s výjimkou mírného poklesu v roce 2022. V roce 2019 činil celkový VH 53 033 tis. Kč, zatímco v roce 2023 vzrostl na 66 127 tis. Kč. Tento ukazatel je důležitý pro hodnocení celkové finanční výkonnosti společnosti po zohlednění všech nákladů a daňových povinností.



Graf 4: Celkový VH po zdanění společnosti v období let 2019–2023

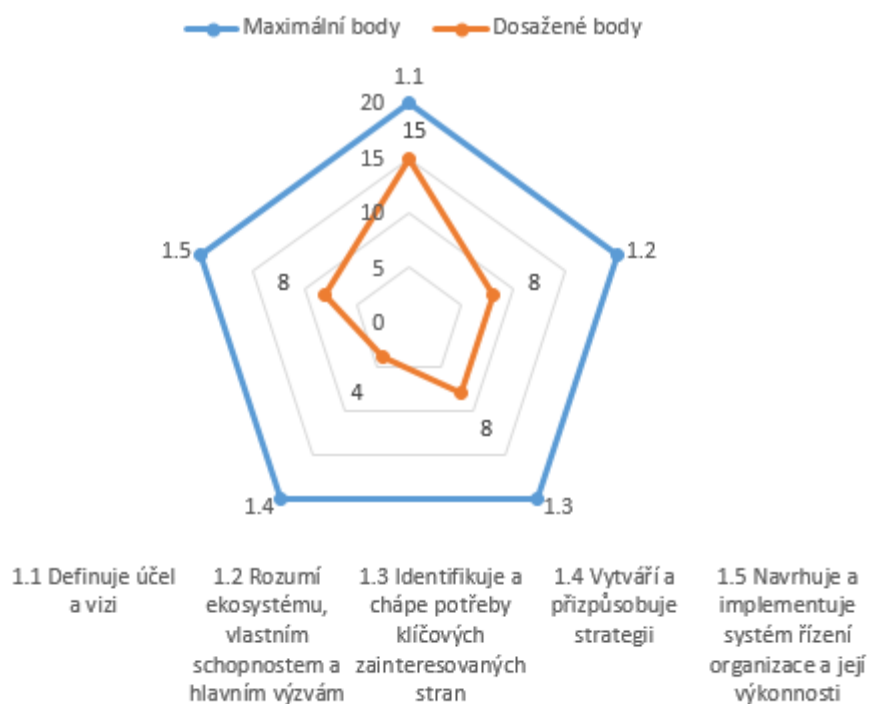
Zdroj: Vlastní zpracování podle OR Justice, b. r.

5 ANALÝZA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY VE VYBRANÉM PODNIKU

Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení stavu řízení kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. které bylo realizováno prostřednictvím metody EFQM. Jednotlivá kritéria byla bodově ohodnocena na základě expertního odhadu vedoucího kvality firmy. Ke zpracování získaných dat a vizualizaci výsledků ve formě grafů byl využit program Microsoft Excel.

5.1 Kritérium 1: Účel, vize a strategie

Kritérium „Účel, vize a strategie“ hodnotí, jak organizace definuje své strategické směřování, jakým způsobem řídí svůj ekosystém a zainteresované strany, a jak efektivně implementuje svůj strategický plán. Graf č. 5 znázorňuje dosažené body ve vztahu k maximálnímu možnému počtu bodů.



Graf 5: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí kvality zdůrazňuje, že „základní účel a vize organizace jsou jasně definovány v příručce kvality v kontextu celé organizace, a to tak, aby sloužily nejen jako strategický rámec, ale také jako nástroj pro efektivní komunikaci uvnitř společnosti.“ Tato vize by měla být prezentována zaměstnancům i externím partnerům, což zajistí její srozumitelnost a praktickou realizaci.

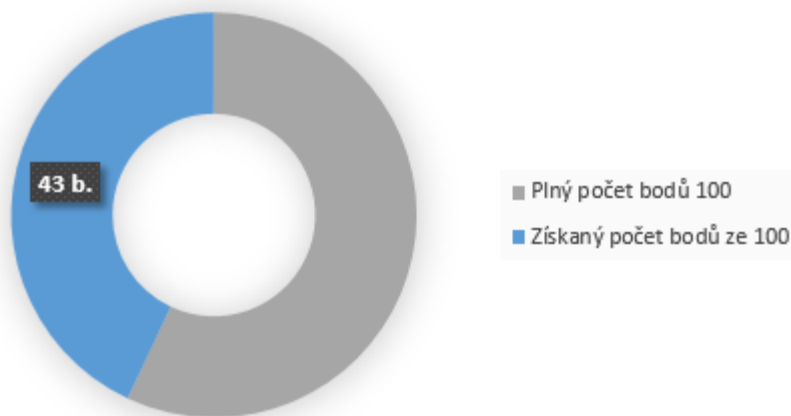
Roční cíle organizace jsou stanovovány na základě pravidelného přezkumu prostřednictvím SWOT analýzy, která identifikuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Vedoucí kvality uvádí: „*Jednotliví manažeři oddělení se snaží hlídat a vyhodnocovat trendy a rizika,*“ což podporuje proaktivní řízení a přizpůsobení se dynamickému tržnímu prostředí. Nedávné získání prestižního hodnocení EcoVadis GOLD potvrzuje závazek organizace k ekologickým a udržitelným principům.

Integrovaný systém řízení, zahrnující normy ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, ISO 45001 a ISO 50001, zajišťuje systematický přístup napříč všemi úrovněmi společnosti. Podle vedoucího kvality „*tyto standardy přispívají k efektivnímu řízení kvality, bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a energetického managementu.*“ Plnění požadavků norem a legislativy je zabezpečeno prostřednictvím interních směrnic, jejichž správnost ověřují pravidelné interní audity, podporující neustálé zlepšování procesů.

Výkonnost organizace je sledována prostřednictvím měsíčního vyhodnocování zákaznického PPM a hodnocení spokojenosti zákazníků. Vedení se rovněž věnuje analýzám trhu a přizpůsobuje strategii aktuálním podmínkám. Klíčovým strategickým cílem je digitalizace a automatizace procesů, což snižuje závislost na lidském faktoru a minimalizuje chyby.

Navzdory dosaženým úspěchům vedoucí kvality upozorňuje na obezřetný přístup organizace k externím subjektům: „*Klíčové strany nejsou přímo zapojovány, což vychází z přesvědčení, že není vždy žádoucí sdílet veškeré interní procesy, a to mimo jiné i s ohledem na ochranu firemního know-how.*“ Podobně v oblasti řízení změn a dlouhodobého plánování existuje potenciál pro další rozvoj: „*Snažíme se předvídat budoucí vývoj, avšak v současném dynamickém tržním prostředí není vždy snadné stanovit pevnou dlouhodobou strategii. Proto se strategické kroky často operativně přizpůsobují aktuální situaci na trhu.*“

Hodnocení ukazuje, že nejsilnější oblastí je definování účelu a vize (15 bodů z 20). Největší rezervy jsou ve vytváření strategie a v její implementaci (pouze 4 body z 20). **Společnost získala celkem 43 bodů ze 100 bodů**, což je zobrazeno v grafu č. 6.

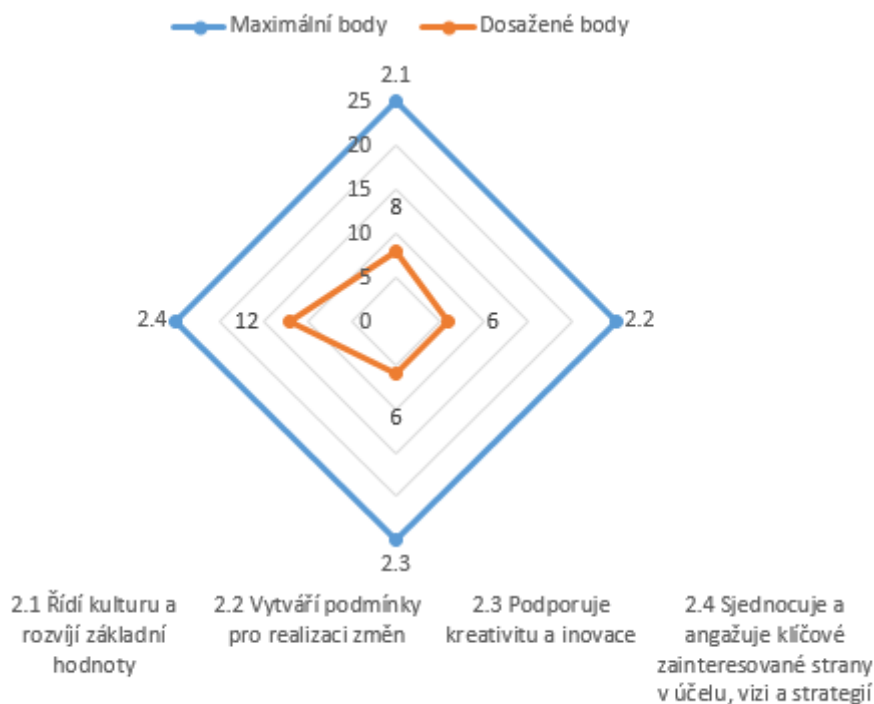


Graf 6: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 1

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Kritérium 2: Organizační kultura a leadership

Kritérium „Organizační kultura a leadership“ hodnotí schopnost organizace řídit svou kulturu, podporovat kreativitu a inovace a efektivně zapojovat klíčové zainteresované strany do strategie a vize. Graf č. 7 znázorňuje dosažené body ve srovnání s maximálním hodnocením.



Graf 7: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí kvality upozorňuje na klíčové oblasti týkající se řízení organizace, komunikace a firemní kultury. Organizace využívá direktivní způsob řízení s jasně definovanou hierarchií v rozhodovacích procesech, což zajišťuje jednoznačnost a efektivitu při implementaci změn. Vedoucí kvality k tomu uvádí: „*Strategická rozhodnutí, včetně stanovení termínů, jsou přijímána na nejvyšší úrovni řízení, přičemž možnost širšího zapojení zaměstnanců je z mnoha důvodů omezená.*“ Podle vedoucího kvality tento přístup reflektuje zaměření organizace na rychlou adaptaci na požadavky trhu a zákazníků. Současně však představuje výzvu v oblasti komunikace a zapojení širšího okruhu pracovníků do strategického rozhodování.

Firma aktuálně nemá jasně definované firemní hodnoty a vizi, což podle vedoucího kvality může ovlivnit orientaci zaměstnanců na dlouhodobé cíle. „*Nejsou definovány žádné firemní hodnoty nebo vize,*“ uvádí vedoucí kvality, čímž poukazuje na prostor pro posílení jednotného směřování organizace.

Vedoucí kvality také zdůrazňuje roli HR v oblasti firemní kultury a etického jednání. „*Oddělení HR se aktuálně primárně zaměřuje na administrativní a procesní aspekty řízení lidských zdrojů, přičemž jeho zapojení do rozvoje firemní kultury a etických standardů by mohlo být ještě intenzivnější, zejména s ohledem na vývoj požadavků zákazníků, rostoucí důraz na udržitelnost a specifické potřeby generace Z,*“ uvádí vedoucí kvality. Podle něj by cílenější podpora těchto oblastí mohla přispět k větší soudržnosti zaměstnanců, posílení týmové spolupráce a jasnějšímu vymezení hodnot napříč organizací.

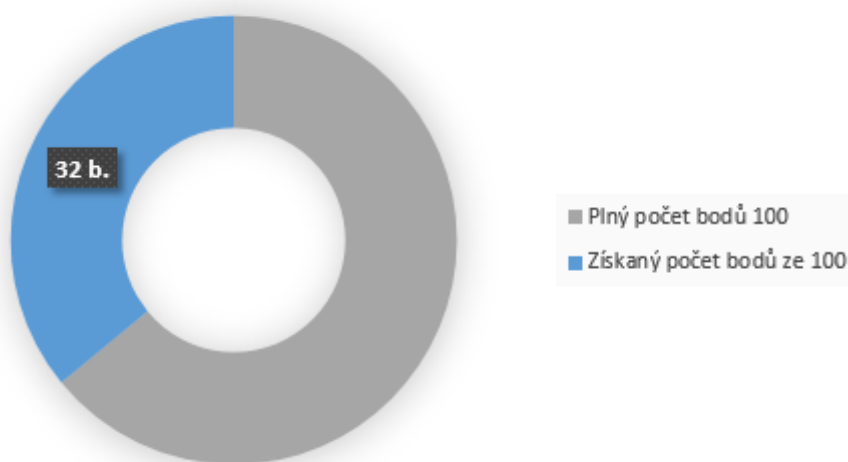
Za jednu z hlavních výzev vedoucí kvality považuje zajištění efektivní interní komunikace. „*Ne vždy dochází k optimálnímu toku informací od vedení až k zaměstnancům, což může vést k různým interpretacím nebo nejasnostem,*“ upozorňuje. Organizace sice využívá dostupné komunikační kanály, jako je intranet, a vedoucí pracovníci se snaží sdělovat zaměstnancům veškeré relevantní informace, ale ne vždy jsou informace předány v plném rozsahu. To může vést k domněnkám a spekulacím. Vedoucí kvality proto apeluje na nutnost zlepšování efektivity přenosu informací a nalezení rovnováhy mezi objemem a srozumitelností informací pro zaměstnance.

Pracovní prostředí organizace je podle vedoucího kvality dynamické a zaměřené na výkon, což přináší výhody v efektivitě a dosažení výsledků. Nicméně takové prostředí představuje výzvu v oblasti psychologického bezpečí a otevřené komunikace. „*Posílení psychologického bezpečí by mohlo přispět k větší otevřenosti a vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci cítí*

komfortně při sdílení zpětné vazby, což by podpořilo jejich aktivní zapojení do rozvoje organizace,“ uvádí vedoucí kvality. Otevřená komunikace a konstruktivní zpětná vazba mohou výrazně přispět k motivaci zaměstnanců, efektivnější spolupráci a dlouhodobé stabilitě týmů.

Efektivní spolupráce s externími partnery je důležitým aspektem dlouhodobé stability a rozvoje organizace. Vedoucí kvality uvádí: „*Externí zainteresované strany jsou vnímány především jako klíčoví obchodní partneři, jejichž spolupráce je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti a strategický rozvoj společnosti.*“ Tato spolupráce zajišťuje stabilitu dodavatelsko-odběratelských vztahů a efektivní řízení obchodních procesů. Do budoucna se otevírají možnosti rozšíření spolupráce nejen v obchodní rovině, ale i v oblastech inovací, sdílení know-how a strategických iniciativ.

Hodnocení ukazuje, že organizace má rezervy v řízení kultury a rozvoji základních hodnot (8 bodů z 25) a ve vytváření podmínek pro změny (6 bodů z 25). Naopak nejlépe hodnocenou oblastí je sjednocování a angažování klíčových zainteresovaných stran (12 bodů z 25). **Společnost získala celkem 32 bodů ze 100 bodů**, což je zobrazeno v grafu č. 8.

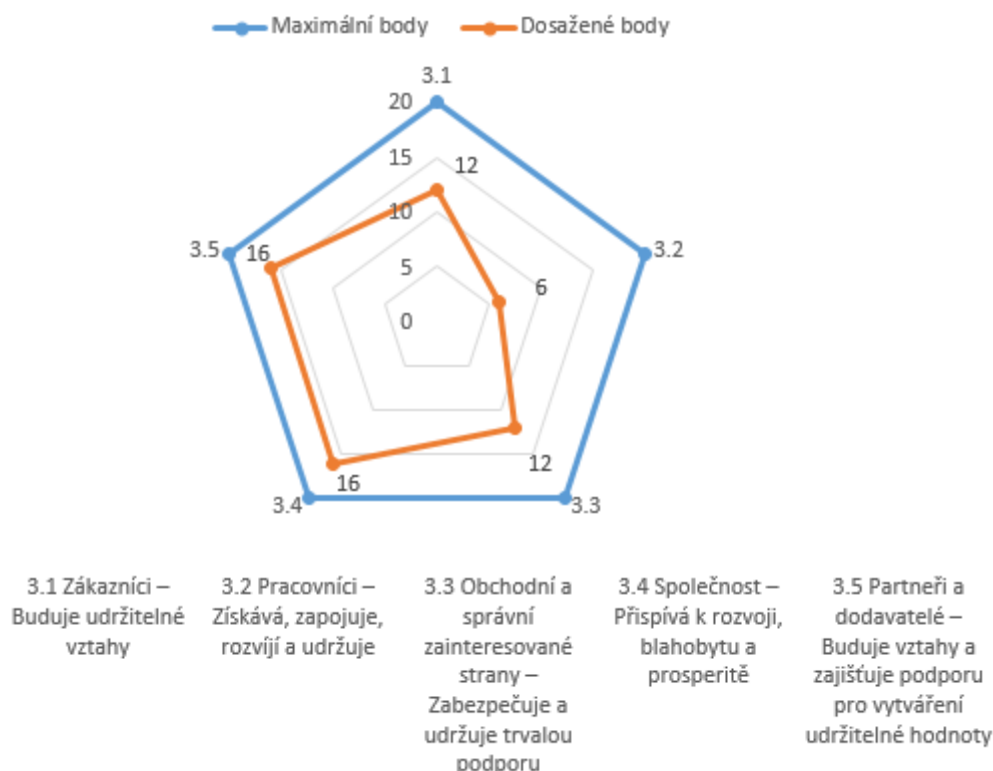


Graf 8: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 2

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran

Kritérium „Zapojování zainteresovaných stran“ hodnotí, jak organizace navazuje a udržuje vztahy se zákazníky, zaměstnanci, partnery a dalšími zainteresovanými stranami. Graf č. 9 znázorňuje dosažené body ve vztahu k maximálnímu možnému počtu bodů.



Graf 9: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 3

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí kvality popisuje přístup organizace k řízení vztahů se zákazníky a dodavateli, přičemž klade důraz na rovnost mezi zákazníky, optimalizaci procesů a plnění certifikačních požadavků. „V minulosti byli zákazníci rozděleni na strategické – tzv. významné – a ostatní, což umožňovalo diferencovaný přístup k jednotlivým obchodním partnerům. Postupem času však organizace přehodnotila tuto strategii s cílem zajistit jednotné a férové podmínky pro všechny zákazníky. V současnosti je přístup ke klientům více vyvážený, přičemž každý zákazník je vnímán jako důležitý partner, se kterým firma usiluje o dlouhodobou spolupráci,“ uvádí vedoucí kvality

Organizace navíc aktivně komunikuje se zákazníky a flexibilně se přizpůsobuje jejich požadavkům, což umožňuje rychle reagovat na změny na trhu. „Organizace se snaží aktivně komunikovat s každým potenciálním zákazníkem a navázat s ním plnohodnotnou spolupráci,“ dodává vedoucí kvality.

V době, kdy se firemní kultura a zaměstnanecká zkušenost stále více dostávají do středu pozornosti, má budování pozitivního firemního image zásadní význam. Pro podporu transparentního dialogu využívá společnost moderní komunikační kanály, jako jsou mediální články, sociální sítě (LinkedIn, Facebook) a interní komunikace. „Interní komunikace se

zaměřuje na zdůraznění silných stránek pracovního prostředí a stability společnosti, čímž podporuje u zaměstnanců pocit sounáležitosti a jistoty v rámci organizace,“ říká vedoucí kvality.

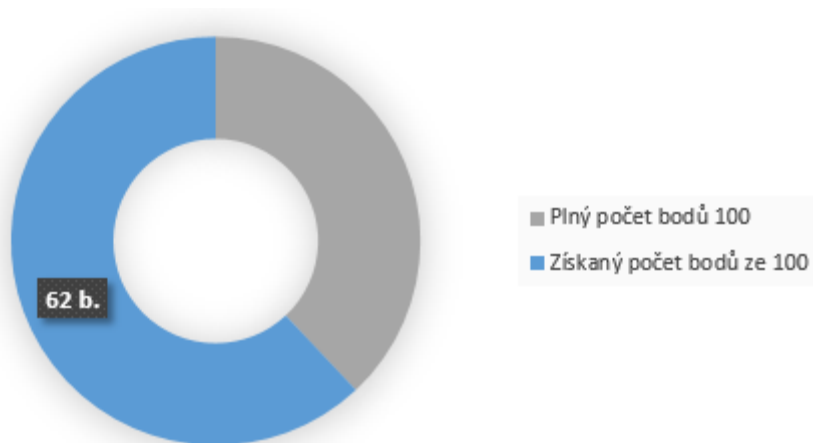
S ohledem na generaci Z a současné trendy v oblasti leadershipu vidí vedoucí kvality příležitost pro rozvoj vedení organizace: *„Je zde prostor pro rozvoj leadershipu založeného na otevřené komunikaci, spolupráci a jasném hodnotovém směřování organizace, které je v dnešní době nezbytné s ohledem na současnou generaci zaměstnanců, měnící se pracovní prostředí a vývoj firemní kultury.“* Posílení hodnotového vedení by mohlo přispět k větší angažovanosti zaměstnanců a lepšímu napojení na firemní cíle.

Denní řízení společnosti je v kompetenci prokuristy pana Sekničky, zatímco strategické směřování spadá pod vedení majitelů, rodiny Škrkoňových, a správní rady.

Co se týče udržitelnosti, společnost primárně reaguje na požadavky trhu a zákazníků. Neaktivně vyhledává globální iniciativy, jako jsou programy OSN, nicméně disponuje certifikací EcoVadis GOLD, která potvrzuje její odpovědnost v oblasti ESG a CSR. Díky tomu společnost reflektuje rostoucí nároky na environmentální a sociální odpovědnost.

V rámci řízení dodavatelského řetězce klade organizace důraz na pravidelné hodnocení dodavatelů podle standardů ISO 9001 a IATF 16949, čímž zajišťuje kontrolu kvality a plnění procesních požadavků. Kromě toho přenáší ESG a CSR požadavky zákazníků na své dodavatele, čímž podporuje udržitelnost a odpovědnost napříč hodnotovým řetězcem. *„Dodavatelé hrají klíčovou roli v dodavatelském řetězci nejen jako poskytovatelé materiálu, ale také jako strategičtí partneři, jejichž spolupráce přispívá k dlouhodobé stabilitě kvality, inovacím a udržitelnosti procesů,*“ říká vedoucí kvality.

Hodnocení ukazuje, že nejsilnější oblastí je zapojení společnosti a partnerů (16 bodů z 20). Naopak, největší rezervy jsou ve strategickém řízení (6 bodů z 20). **Společnost získala celkem 62 bodů ze 100 bodů**, což je zobrazeno v grafu č. 10.

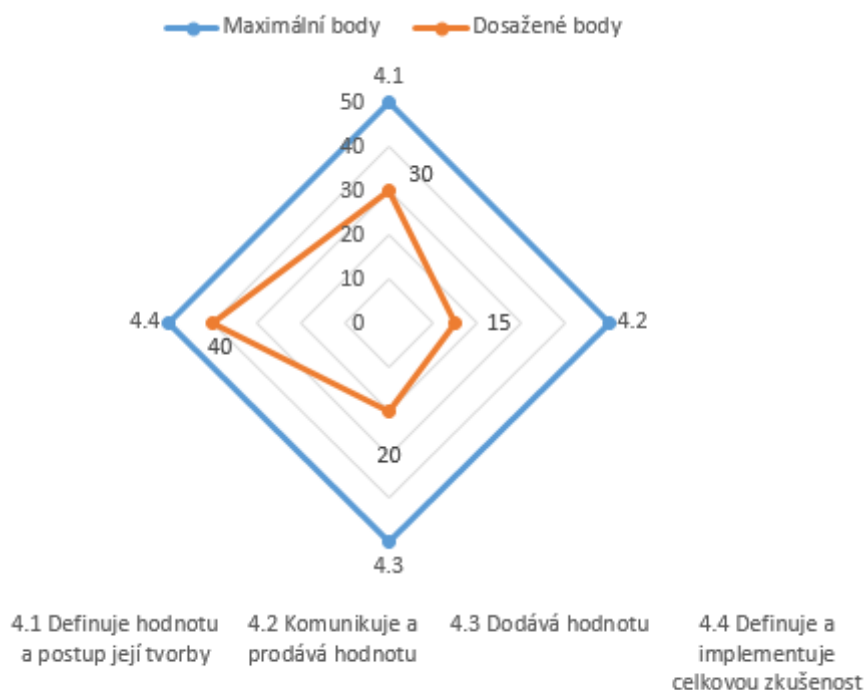


Graf 10: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 3

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty

Kritérium „Vytváření udržitelné hodnoty“ hodnotí, jak organizace vytváří hodnotu pro zákazníky, zaměstnance a další zainteresované strany, přičemž se zaměřuje na inovace, efektivitu, ekonomickou stabilitu a dlouhodobou udržitelnost. Graf č. 11 znázorňuje dosažené body ve vztahu k maximálnímu možnému počtu bodů.



Graf 11: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí kvality uvádí, že společnost se orientuje primárně na zakázkovou výrobu technických plastů, přičemž nevlastní vlastní produktové portfolio. Požadavky zákazníků, včetně standardů v oblasti CSR, ESG a kvality, jsou průběžně integrovány do výrobních procesů v souladu s jejich přáními. Společnost tak nabízí cílená řešení na míru, přičemž zachovává vysoký standard kvality a odpovědnosti. Technické inovace zavádí s ohledem na kapacitní a technické možnosti, přičemž klade důraz na efektivní využití dostupných zdrojů a know-how svých zaměstnanců. *„K novým technologiím přistupujeme spíše konzervativně a hledáme způsoby, jak minimalizovat náklady,“* uvádí vedoucí kvality. Postupné zavádění inovací podporuje udržitelnost výroby a reflektuje aktuální potřeby organizace.

Marketingová strategie společnosti je zaměřena na pasivní formy propagace, které zahrnují platformy, jako jsou LinkedIn, Facebook a zpravodajské portály. *„Podpora zákazníků probíhá v rámci poptávkového řízení a marketing jako takový aktivně nevytváříme,“* poznamenává vedoucí kvality. Společnost se zaměřuje především na posilování obchodních vztahů prostřednictvím přímého kontaktu a kvalitní zákaznické podpory. Tímto způsobem efektivně hospodaří s prostředky a minimalizuje nároky na vnitřní kapacity.

Strategické řízení organizace vychází z tradičních, osvědčených přístupů, které podporují stabilitu, kontrolu nad náklady a efektivní využití zdrojů v prostředí zakázkové výroby. Společnost klade důraz na optimalizaci procesů, maximální automatizaci a zvyšování efektivity.

Strategickým cílem společnosti je flexibilita a diverzifikace zákaznického portfolia, zejména v segmentech automobilového a průmyslového sektoru. Důraz je kladen na budování a udržování spolupráce se zákazníky prostřednictvím otevřené komunikace a operativního řešení vzniklých situací. Vedoucí kvality k tomu uvádí: *„V oblasti reklamací v automobilovém průmyslu je standardem řešení do 24 hodin v rámci metodiky 8D, což dokládá náš závazek vůči kvalitě a rychlé reakci na potřeby zákazníka.“*

Společnost pravidelně analyzuje hodnocení zákazníků a poskytuje zpětnou vazbu svým dodavatelům, čímž podporuje zlepšování celého hodnotového řetězce. *„Dodavatelé hrají klíčovou roli v dodavatelském řetězci nejen jako poskytovatelé materiálu, ale také jako strategičtí partneři, jejichž spolupráce přispívá k dlouhodobé stabilitě kvality, inovacím a udržitelnosti procesů,“* dodává vedoucí kvality.

Hodnocení ukazuje, že nejsilnější oblastí je definování a implementace celkové zkušenosti (40 bodů z 50). Největší rezervy jsou v komunikaci a prodeji hodnoty (15 bodů z 50). **Společnost získala celkem 105 bodů z 200 bodů**, což je zobrazeno v grafu č. 12.

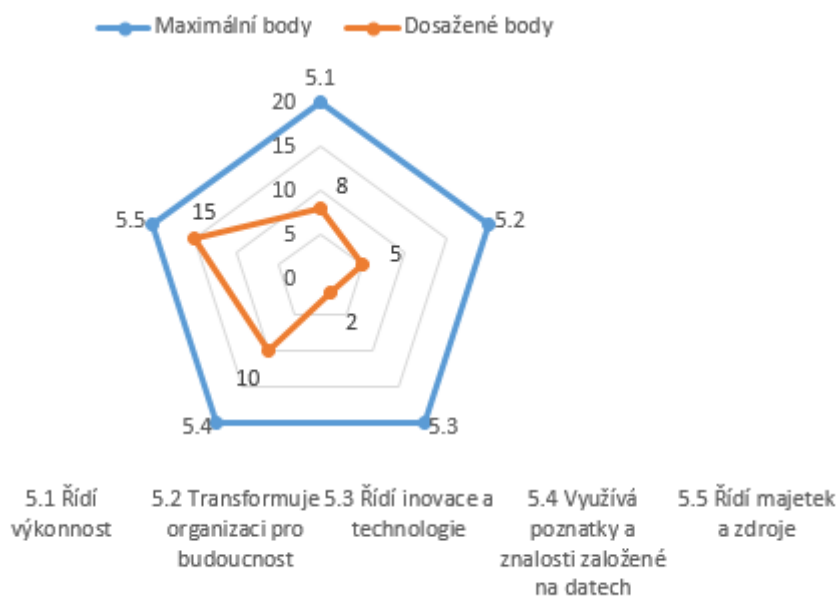


Graf 12: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 4

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace

Kritérium „Řízení výkonnosti a transformace“ hodnotí, jak organizace plánuje, monitoruje a zlepšuje svou výkonnost, jak efektivně implementuje změny, inovace a nové technologie, a jak využívá data a zdroje pro dlouhodobou udržitelnost. Graf č. 13 znázorňuje dosažené body ve vztahu k maximálnímu možnému počtu bodů.



Graf 13: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 5

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí kvality společnosti uvádí, že klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) jsou ve firmě nastavovány v souladu s požadavky normy ISO 9001 a pravidelně vyhodnocovány v rámci ročního management review. Během těchto zasedání dochází k revizi výsledků a stanovení nových cílů. *„Jednou ročně v rámci management review vyhodnocujeme KPI, revidujeme je a stanovujeme nové cíle. V některých oblastech však stále existuje prostor pro častější operativní práci s ukazateli a jejich hlubší propojení s každodenním řízením procesů,“* uvádí vedoucí kvality.

Společnost se průběžně věnuje zlepšování svých procesů. Významným krokem v této oblasti bylo zavedení systému zlepšovacích návrhů, který podporuje iniciativu zaměstnanců a jejich zapojení do optimalizace provozních činností. *„Zavedení systému zlepšovacích návrhů je důležitým krokem ke zvyšování výkonnosti organizace, přičemž do budoucna se nabízí možnost tyto aktivity propojit s jednotnou dlouhodobou strategií a jasně formulovanou vizí v horizontu jednoho, dvou či pěti let,“* dodává vedoucí kvality.

V oblasti řízení rizik a sledování vývoje trhu se organizace spoléhá především na zkušenosti vedení a aktuální situaci, což umožňuje rychle reagovat na změny. Vedoucí kvality v této souvislosti zdůrazňuje, že změny a nové požadavky zákazníků jsou implementovány po důkladném posouzení jejich ekonomických a provozních dopadů: *„Změny a nové požadavky zákazníků, které mohou ovlivnit ziskovost nebo představovat provozní výzvy, implementujeme s důrazem na důkladné posouzení dopadů a udržení konkurenceschopnosti.“*

Společnost zvažuje hlubší zavedení moderních metod řízení, jako je lean management. Jejich integrace do každodenní praxe by mohla podpořit procesní efektivitu, zlepšit komunikaci mezi odděleními a podpořit kulturu neustálého zlepšování.

Aktuální strategie společnosti se zaměřuje na stabilitu, kontrolu procesů a minimalizaci rizik. Tento přístup je postaven na osvědčených metodách a poskytuje pevný základ pro každodenní řízení. *„Firemní kultura staví na jasně nastavených pravidlech a strukturovaném přístupu. Nové myšlenky a návrhy jsou před zavedením důkladně posuzovány s cílem zajistit jejich proveditelnost, udržitelnost a přínos pro organizaci,“* poznamenává vedoucí kvality.

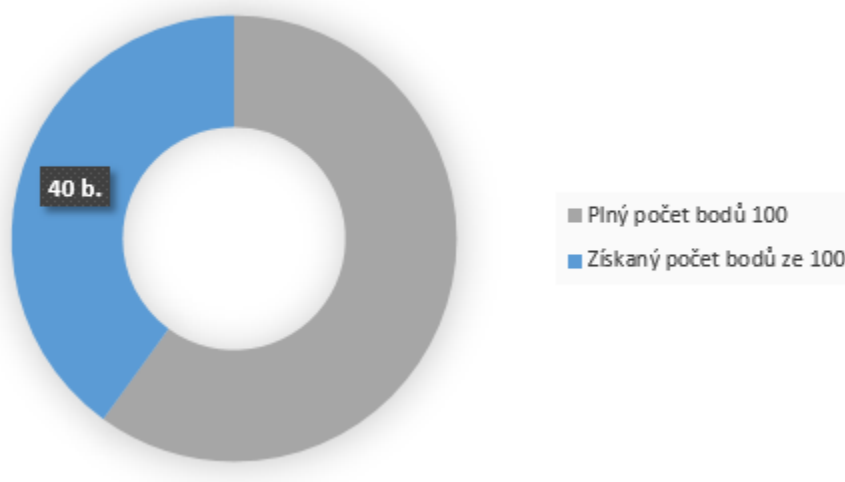
V oblasti investic do nových technologií společnost zvažuje především jejich ekonomickou návratnost a provozní efektivitu. *„V organizaci jsou vybrané procesy řízeny na základě dostupných dat a ukazatelů, přičemž do budoucna existuje prostor pro širší a systematictější využití dat v každodenním řízení a rozvoji činností napříč firmou,“* uvádí vedoucí kvality.

Rozvoj datově orientovaného řízení podporuje transparentnost procesů a usnadňuje rozhodování na všech úrovních organizace.

Společnost také hledá příležitosti k rozvoji v oblasti digitalizace, automatizace a využití nástrojů, jako je umělá inteligence (AI). „V oblasti umělé inteligence se nacházíme ve fázi objevování jejích možností a hledání vhodného uplatnění v rámci každodenního provozu,“ dodává vedoucí kvality. Postupné zavádění těchto technologií a spolupráce s odbornými partnery by mohly přinést vyšší efektivitu, přesnější predikce a podporu rozhodovacích procesů.

Strategie společnosti je zaměřena na dlouhodobou provozní efektivitu, optimalizaci nákladů a zvyšování konkurenceschopnosti. Současný přístup k řízení procesů a inovacím je převážně reaktivní, přičemž se otevírá příležitost rozšířit tento model o proaktivní plánování a systematičtější rozvoj, který by podpořil dlouhodobé cíle organizace v oblasti růstu a udržitelnosti.

Hodnocení ukazuje, že nejsilnější oblastí je řízení majetku a zdrojů (15 bodů z 20) a využívání poznatků a znalostí založených na datech (10 bodů z 20). Největší rezervy jsou v řízení inovací a technologií (2 body z 20) a v transformaci organizace pro budoucnost (5 bodů z 20). **Společnost získala celkem 40 bodů ze 100 bodů**, což je zobrazeno v grafu č. 14.

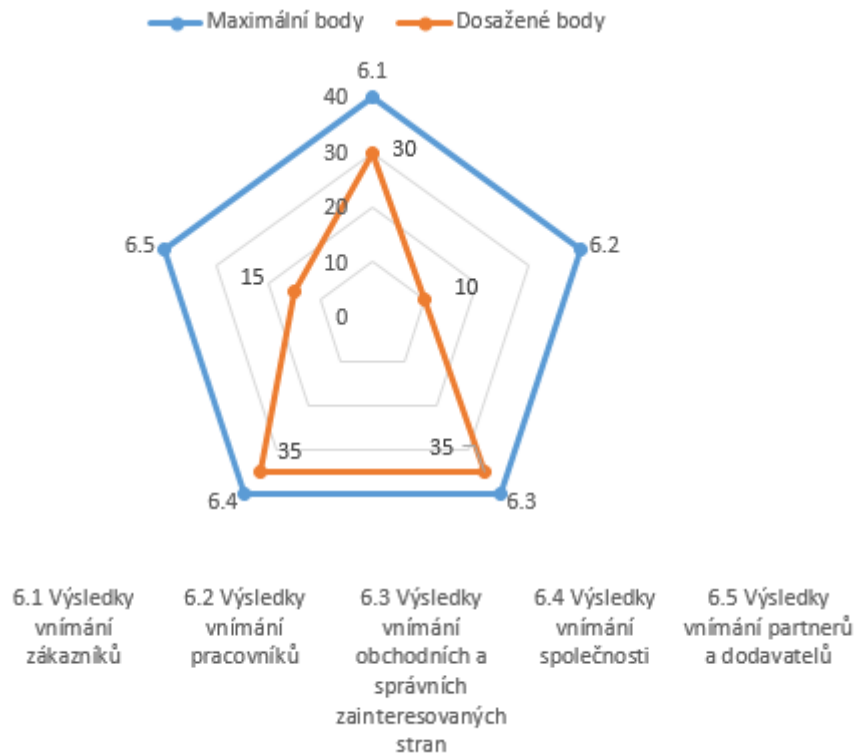


Graf 14: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 5

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran

Kritérium „Vnímání zainteresovaných stran“ hodnotí, jak organizace dosahuje dlouhodobě udržitelných výsledků a jak je vnímána klíčovými zainteresovanými stranami, včetně zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a širšího ekosystému. Graf č. 15 znázorňuje dosažené body ve vztahu k maximálnímu možnému počtu bodů.



Graf 15: Paprskový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 6

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost klade důraz na pravidelné hodnocení dodavatelů, přičemž se zaměřuje na kvalitu, spolehlivost dodávek a cenovou politiku. Hodnocení je v souladu s požadavky normy ISO 9001, což přispívá k zajištění stability dodavatelského řetězce a lepší adaptaci na očekávání zákazníků i požadavky trhu. Vedoucí kvality k tomu uvádí: „*Hodnocení našich dodavatelů v oblastech kvality, spolehlivosti dodávek a cenové politiky vykazuje převážně pozitivní výsledky a ve většině případů odpovídá našim stanoveným požadavkům. Vnímáme v tomto směru stabilní základ, na kterém lze dále budovat a rozvíjet spolupráci.*“ Díky pravidelnému vyhodnocování mohou společnosti i dodavatelé otevřeně komunikovat, hledat společná řešení a posilovat dlouhodobé partnerství, což podporuje celkovou výkonnost a spolehlivost systému.

Důraz na úzkou spolupráci je patrný také v přístupu ke klíčovým zákazníkům, který je založen na dlouhodobých vztazích a transparentní komunikaci. *„S ohledem na úzké vztahy s našimi klíčovými zákazníky je hodnocení z jejich strany rovněž pozitivní,“* uvádí vedoucí kvality a dodává: *„Snažíme se aktivně řešit požadavky našich zákazníků a vždy je informovat o stavu našich služeb nebo produktů.“* Při řešení reklamací a provozních situací klade společnost důraz na rychlou a efektivní komunikaci se zákazníkem, což jí umožňuje udržovat vysokou úroveň spokojenosti.

Řízení změn je organizováno převážně na operativní úrovni, což umožňuje rychlou adaptaci na aktuální požadavky trhu a zákazníků. *„Změny jsou řízeny převážně operativně, s důrazem na okamžité potřeby a situace, a nabízí se prostor pro jejich hlubší provázání s dlouhodobým plánováním a rozvojem procesů,“* konstatuje vedoucí kvality. Tento přístup úzce souvisí s firemní kulturou, která je orientovaná na výsledek a zodpovědnost, přičemž se otevírá prostor pro rozvoj otevřené komunikace a sdílení zpětné vazby. *„V některých situacích může být prostředí vnímáno jako velmi strukturované, což přirozeně klade důraz na disciplínu. Zároveň vnímáme potenciál pro další rozvoj otevřenosti, která by mohla podpořit sdílení nových nápadů a iniciativ,“* dodává vedoucí kvality.

Společnost při zavádění nových technologií zvažuje především jejich ekonomickou efektivitu, návratnost investic a možnosti optimalizace provozních nákladů. *„Nové technologie jsou u nás uvažovány zejména v případě, že mohou přinést finanční návratnost, přičemž jedním z hlavních motivů je také možnost zvýšit efektivitu nahrazením manuální činnosti technologickým řešením,“* uvádí vedoucí kvality. Investice do modernizace pracovního prostředí, včetně nových a funkčních prostor, zároveň přispívají k lepšímu vnímání společnosti zaměstnanci i nově příchozími. *„Vnímání firemní kultury a přístupu k zaměstnancům se postupně posouvá, přičemž nové moderní prostory mohou výrazně přispět k pozitivnímu dojmu a posílení vnitřní identity společnosti,“* dodává vedoucí kvality.

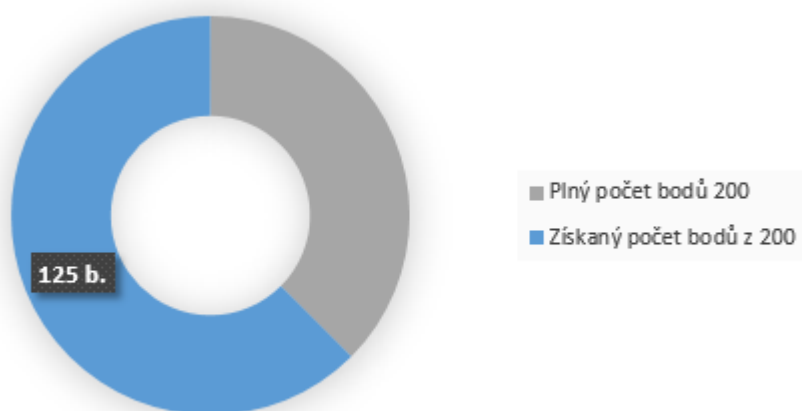
V oblasti finančního řízení uplatňuje společnost konzervativní přístup, který podporuje dlouhodobou stabilitu a umožňuje reagovat na tržní výkyvy. Současně hledá možnosti reinvestic do projektů s přidanou hodnotou. *„Aktivně hledáme způsoby, jak peníze reinvestovat do nových projektů, například solární elektrárny,“* uvádí vedoucí kvality. Společnost si rovněž zakládá na principech udržitelnosti a odpovědného podnikání, přičemž splňuje požadavky ESG a CSR certifikací. *„V rámci požadavků ESG a CSR certifikací se*

naše firma profiluje jako ekologická a udržitelná, což nám pomáhá udržovat dobré jméno mezi našimi zákazníky,“ poznamenává vedoucí kvality.

Spolupráce s klíčovými zákazníky, jako jsou Siemens a Schneider, je založena na vzájemné důvěře a stabilitě. „V rámci spolupráce se zákazníky, jako je například Siemens a Schneider, se jedná o dlouhodobé a stabilní vztahy, které potvrzují naši spolehlivost jako strategického partnera,“ uvádí vedoucí kvality. V dodavatelském řetězci se společnost zaměřuje na transparentní komunikaci a udržitelné vztahy, přičemž čelí i výzvám spojeným s nominovanými dodavateli. „Naši dodavatelé se liší svou velikostí, strukturou i možnostmi. V některých případech se jedná o nominované partnery, u kterých nemáme přímý vliv na výběr, což může přinášet výzvy při nastavování obchodních podmínek a efektivní komunikaci,“ upozorňuje vedoucí kvality.

Závěrem vedoucí kvality zdůrazňuje důležitost přizpůsobení se ekologickým požadavkům a principům udržitelnosti. „S ohledem na Green Deal a požadavky našich zákazníků se snažíme naplňovat všechny ekologické požadavky, abychom si udrželi konkurenceschopnost na trhu,“ dodává vedoucí kvality.

Hodnocení ukazuje, že organizace má rezervy v oblasti výsledků vnímání pracovníků (10 bodů ze 40) a výsledků vnímání partnerů a dodavatelů (15 bodů ze 40). Naopak nejlepší hodnocení bylo dosaženo u výsledků vnímání zákazníků a u výsledků vnímání obchodních a správních zainteresovaných stran (shodně 35 bodů ze 40). **Společnost získala celkem 125 bodů z 200 bodů**, což je zobrazeno v grafu č. 16.



Graf 16: Prstencový graf zobrazující celkový bodový přehled za kritérium 6

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7 Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost

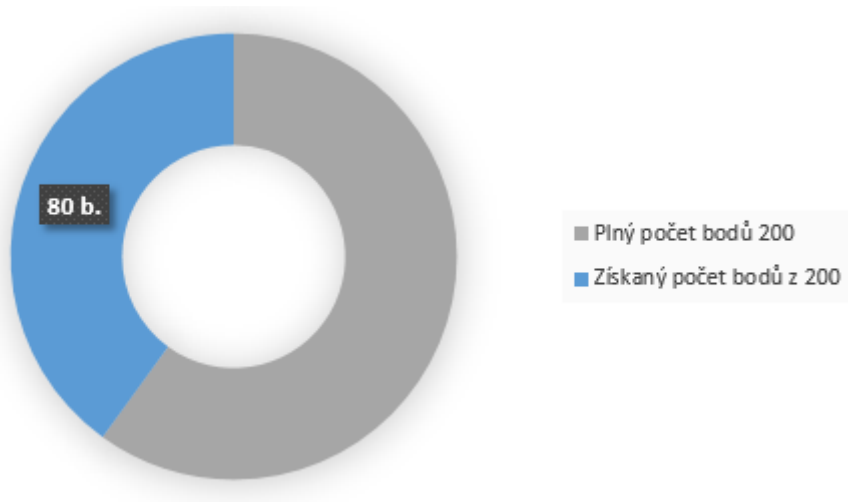
Kritérium „Strategická a provozní výkonnost“ hodnotí, jak organizace sleduje, analyzuje a využívá klíčové výsledky výkonnosti pro dlouhodobou udržitelnost a zlepšování. Klíčové ukazatele by měly pokrývat nejen finanční a provozní aspekty, ale také zaměstnaneckou a dodavatelskou perspektivu, environmentální odpovědnost a další strategické oblasti.

Vedoucí kvality popsal přístup společnosti k sledování a vyhodnocování strategických ukazatelů, které jsou klíčové pro řízení výkonnosti a udržení provozní stability. Společnost se dlouhodobě zaměřuje na vybrané metriky, které zajišťují řízení základních procesů a plnění očekávané úrovně služeb vůči zákazníkům. *„Sledujeme klíčové provozní a výkonnostní ukazatele, které nám pomáhají udržovat stabilitu procesů, reagovat na potřeby zákazníků a efektivně řídit každodenní chod výroby,“* uvádí vedoucí kvality. Tyto ukazatele hrají zásadní roli při plánování, vyhodnocování a rozhodování v rámci provozu, a současně tvoří pevný základ pro další rozvoj datově řízené kultury a kontinuální zlepšování výkonnosti.

Vedoucí kvality také upozorňuje na příležitosti pro rozšíření systému sledovaných metrik. *„Vnímáme prostor pro další rozšíření pravidelného sledování vybraných ukazatelů, což by mohlo přispět k lepšímu porozumění vývoji v čase a podpořit informovanější rozhodování napříč organizací,“* dodává. Mezi potenciální rozšíření patří například zapojení personálních ukazatelů, aspektů ESG či metrik spokojenosti zaměstnanců, což by mohlo podpořit strategický rozvoj společnosti a posílit její schopnost přizpůsobit se měnícím tržním podmínkám.

V souvislosti s tím vedoucí kvality zdůrazňuje rostoucí význam systematické analýzy dat jako nástroje pro podporu efektivního řízení a strategického rozvoje. *„Některé ukazatele, které by mohly přispět k rozvoji společnosti, zatím nejsou pravidelně analyzovány. Věříme, že posílení práce s daty nám do budoucna umožní řídit procesy ještě systematictěji,“* uvádí. Rozšíření a pravidelnější využívání dostupných dat představuje přirozený krok k posílení strategického rozhodování, včasnému rozpoznání trendů a kontinuálnímu zlepšování. Další rozvoj analytických kapacit by mohl zároveň zvýšit úroveň transparentnosti, urychlit reakce na změny a posílit schopnost společnosti předvídat vývoj v dynamickém podnikatelském prostředí.

Hodnocení ukazuje, že organizace dosáhla 80 bodů z možných 200 bodů. Tento výsledek reflektuje současnou úroveň strategické a provozní výkonnosti společnosti. **Společnost získala celkem 80 bodů z 200 bodů**, což je znázorněno v grafu č. 17.



Graf 17: Prstencový graf zobrazující maximální a dosažené body za kritérium 7

Zdroj: Vlastní zpracování

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola shrnuje dosažené výsledky analýzy a nabízí konkrétní doporučení pro podporu dlouhodobé výkonnosti a udržitelnosti organizace. Tabulka č. 3 přehledně uvádí souhrn dosažených bodů v porovnání s maximálním možným počtem bodů.

Tabulka 3: Souhrn získaných bodů a přidělených bodů podle jednotlivých kritérií

SMĚŘOVÁNÍ	Dosažené body	Maximální body
Kritérium 1: Účel, vize a strategie	43	100
Kritérium 2: Organizační kultura a leadership	32	100
REALIZACE		
Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran	62	100
Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty	105	200
Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace	40	100
VÝSLEDKY		
Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran	125	200
Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost	80	200
Celkové dosažené body vs. maximální body	487	1000

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečné zhodnocení výsledků analýzy systému managementu kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., provedené na základě Modelu EFQM, poskytuje ucelený pohled na silné stránky i oblasti zlepšení organizace. **Kritérium 1: Účel, vize a strategie** ukázalo na jasně definovaný účel a vizi společnosti, avšak rezervy jsou v jejich implementaci a dlouhodobém plánování, což vedlo k hodnocení 43 bodů ze 100. **Kritérium 2: Organizační kultura a leadership** odhalilo absenci jasně definovaných hodnot a nedostatky v komunikaci a leadershipu, přičemž společnost získala 32 bodů ze 100. **Kritérium 3: Zapojování zainteresovaných stran** potvrdilo silné vztahy se zákazníky a partnery, což dokládá certifikace EcoVadis GOLD, ale přetrvávají rezervy v strategickém zapojení klíčových partnerů, což vedlo k hodnocení 62 bodů ze 100. **Kritérium 4: Vytváření udržitelné hodnoty** ukázalo schopnost nabízet řešení na míru a integrovat požadavky ESG a CSR, avšak konzervativní přístup k technologiím omezuje dynamiku inovací, což vedlo k výsledku 105 bodů z 200. **Kritérium 5: Řízení výkonnosti a transformace** poukázalo na

efektivní práci s KPI a zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů, ale identifikovalo významné rezervy v řízení inovací a strategické transformaci, což bylo ohodnoceno 40 body ze 100. **Kritérium 6: Vnímání zainteresovaných stran** ukázalo na pozitivní vnímání zákazníků a obchodních partnerů, ale rezervy byly zaznamenány u zaměstnanců a dodavatelů, přičemž společnost dosáhla 125 bodů z 200. **Kritérium 7: Strategická a provozní výkonnost** prokázala efektivní sledování klíčových ukazatelů, avšak nízké zapojení ESG metrik a absence proaktivního řízení transformace vedly k hodnocení 80 bodů z 200. **Společnost získala celkem 487 bodů z 1000 bodů.**

Celkově společnost vykazuje silné stránky v oblasti vztahů se zákazníky, vytváření udržitelné hodnoty a transparentního řízení, zatímco klíčové oblasti zlepšení zahrnují rozvoj leadershipu, strategického plánování, řízení inovací a komunikace, což může podpořit dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost organizace.

Návrhy na zlepšení

Z provedené analýzy systému managementu kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. vyplynula následující doporučení směřující k posílení efektivity, výkonnosti a dlouhodobé udržitelnosti společnosti:

Zásadním doporučením je **implementace strategických programů**, jako jsou *Lean Six Sigma* nebo *Operational Excellence*. Tyto programy umožňují systematickou optimalizaci provozních procesů, eliminaci plýtvání a zvýšení výkonnosti při minimalizaci provozních chyb. Jejich zavedení by podpořilo dosažení vyšší úrovně řízení kvality a efektivity v souladu s dlouhodobými strategickými cíli organizace. Pilotní projekt by zahrnoval aplikaci metodiky Lean Six Sigma na konkrétní problémový proces, například snížení zmetkovitosti při vstřikování, přičemž by byl sestaven tým složený z mistra, technologa a kvalitáře. Náklady na realizaci zahrnují cca 50 000 až 70 000 Kč na externího konzultanta a 45 000 Kč na školení Green Belt, což by celkově představovalo 150 000 až 200 000 Kč. Tento projekt by kromě snížení zmetkovitosti přinesl také zvýšení kompetencí zaměstnanců a vytvoření zlepšovacího rámce pro další procesy.

Dalším krokem je **zavedení systematického přístupu ke sběru dat a jejich vyhodnocování na pravidelné bázi**. Tato praxe umožní pravidelnou analýzu výkonnosti procesů, identifikaci případných odchylek od požadovaných cílů a jejich pružnou korekci. Systematické vyhodnocování podpoří informované rozhodování, zvýší transparentnost a přinese lepší kontrolu nad provozními procesy. Pilotní projekt by mohl být realizován na 1–2 lisech, kde by

byly definovány 3–4 základní ukazatele (např. OEE, PPM, neplánované prostoje). Data ze směn by byla pravidelně zaznamenávána a vizualizována, například pomocí Power BI nebo Excelu, přičemž týdenní porady ke KPI by sloužily k interpretaci výsledků. Náklady na realizaci zahrnují reportingové nástroje 15 000 až 20 000 Kč, konzultanta na nastavení systému 40 000 až 60 000 Kč a vizualizační pomůcky 15 000 Kč. Celkové náklady se odhadují na cca 80 000 až 100 000 Kč.

Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti je nutné **stabilizovat a rozvíjet firemní kulturu a zaměřit se na podporu spokojenosti zaměstnanců**. Zlepšení pracovního prostředí, podpora profesního růstu a posilování psychologického bezpečí vytvoří podmínky pro zvýšení motivace zaměstnanců, což se přímo odrazí na kvalitě a efektivitě firemních procesů. Spokojenost zaměstnanců má klíčový dopad na dosažení podnikových cílů a jejich aktivní zapojení do zlepšování procesů.

Neméně důležitým krokem je **integrace požadavků na kvalitu a očekávání zákazníků do všech firemních procesů**. Důsledné zapojení těchto požadavků do provozních činností umožní organizaci dosahovat vyšší konzistence a spokojenosti zákazníků. Kromě toho tato integrace podpoří budování pevných dlouhodobých obchodních vztahů.

Klíčovou oblastí pro rozvoj společnosti je **budování silného Brandu a pozitivního vnímání organizace okolím**. Investice do marketingových strategií a posilování firemní identity nejen podpoří pozitivní obraz společnosti, ale také přispějí ke snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení jejich loajality a motivace. Silný Brand navíc upevňuje důvěru mezi obchodními partnery a zákazníky, což posiluje celkové postavení společnosti na trhu.

V návaznosti na tyto návrhy je také vhodné zaměřit se na **podporu inovací a implementaci moderních technologií**, jako je *automatizace a umělá inteligence*. Tyto technologie umožňují zvýšit efektivitu procesů, zpřesnit rozhodovací procesy a zlepšit konkurenceschopnost organizace na trhu. Pilotní projekt by mohl být zaměřen na jednoduchou oblast, například na vizuální kontrolu vad pomocí kamerového systému. Realizace by zahrnovala technickou přípravu, jako je zajištění přístupu k signálům z lisu, osvětlení a potřebného prostoru, a spolupráci mezi technologickým, IT a kvalitářským oddělením. Náklady by zahrnovaly pořízení kamerového systému v hodnotě 100 000 až 200 000 Kč a konzultace nebo studii proveditelnosti za 30 000 až 50 000 Kč, což celkově představuje investici cca 150 000 až 250 000 Kč. Tento krok by přinesl vyšší stabilitu kvality, snížení chybovosti a první krok k implementaci Průmyslu 4.0.

Současně je třeba **věnovat pozornost udržitelnosti a environmentální odpovědnosti**, která zahrnuje **integraci ESG principů do strategického plánování společnosti**. Environmentální aktivity přispívají k odpovědnému přístupu firmy a posilují její důvěryhodnost mezi obchodními partnery i zákazníky.

Významnou příležitostí je také **rozšíření programu odměn a uznání pro zaměstnance za jejich přínos k dosažení kvalitativních cílů**. Vhodně nastavený systém odměn motivuje zaměstnance k většímu zapojení do zlepšování procesů a podporuje jejich loajalitu vůči organizaci. Tento přístup nejen zvyšuje efektivitu práce, ale také přispívá ke stabilizaci týmů a posiluje firemní kulturu.

Dalším doporučením je **rozšíření interní komunikace mezi jednotlivými úrovněmi vedení a provozními týmy**. Efektivní komunikační kanály usnadní sdílení klíčových informací, přehlednost při zadávání úkolů a rychlé řešení vzniklých problémů v provozu. Zlepšení komunikace rovněž podpoří týmovou spolupráci a synergii mezi odděleními.

Doporučuje se také **zavedení mechanismů pro získávání zpětné vazby od zákazníků**. Pravidelné průzkumy spokojenosti a podněty zákazníků poskytnou hodnotné informace pro úpravy produktů a služeb, což podpoří dlouhodobou loajalitu zákazníků a přinese další příležitosti pro zlepšení kvality firemních procesů.

K dalším doporučením patří **optimalizace dodavatelského řetězce**, která zahrnuje efektivní řízení vztahů s dodavateli, pravidelnou kontrolu kvality vstupních materiálů a spolupráci na zlepšování dodávek. **Silné partnerství s dodavateli** přispěje k větší stabilitě a kvalitě finálních produktů.

Celkově tato doporučení tvoří komplexní rámec opatření, jejichž postupná realizace podpoří nejen zlepšení provozní výkonnosti, ale také dlouhodobou stabilitu a konkurenceschopnost organizace.

ZÁVĚR

Řízení kvality je jedním z klíčových aspektů moderního podnikání, který výrazně ovlivňuje úspěch a konkurenceschopnost organizací na trhu. Dynamické podnikatelské prostředí, technologický pokrok a rostoucí nároky zákazníků kladou zvýšené požadavky na efektivitu a optimalizaci procesů. V reakci na tuto situaci byla tato bakalářská práce zaměřena na analýzu systému managementu kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., která působí v oblasti výroby technických plastových komponentů.

Cílem této práce bylo zhodnotit stávající stav systému managementu kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., identifikovat jeho silné stránky, odhalit slabá místa a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení efektivity a výkonnosti procesů. Teoretická část práce byla zaměřena na základní východiska v oblasti řízení kvality. Kapitoly této části přibližují principy a definice managementu a kvality, různé přístupy ke kvalitě výrobků, služeb a procesů, stejně jako historii kvality a vývoj řízení kvality jako disciplíny. Významná část teoretické části byla věnována systémům managementu kvality, včetně celkového řízení kvality (TQM), norem ISO a modelů excelence. Zvláštní pozornost byla kladena na model EFQM, jeho strukturu a metodiku bodování pomocí logiky RADAR dle EFQM Modelu 2025.

Praktická část práce byla zaměřena na charakteristiku společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s., její činnost, organizační strukturu, firemní filozofii a ekonomické výsledky. V této části byla provedena analýza systému managementu kvality na základě modelu EFQM, který umožnil komplexní zhodnocení výkonnosti organizace. Analýza zahrnovala hodnocení stávajících procesů a postupů, identifikaci silných a slabých stránek systému a návrhy na zlepšení. Výsledkem bylo formulování konkrétních opatření ke zvýšení efektivity a dlouhodobé udržitelnosti.

Analýza odhalila klíčové slabé stránky, jako je absence pravidelného systému sběru dat a jejich vyhodnocování, omezené využití strategických programů a potřeba většího zaměření na rozvoj firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců. Mezi doporučená opatření patří implementace programů Lean Six Sigma a Operational Excellence, zavedení systematického vyhodnocování procesů, podpora profesního růstu zaměstnanců a stabilizace pracovního prostředí. Dále byla navržena integrace zákaznických požadavků do všech firemních procesů, budování silné firemní identity a podpora technologických inovací, včetně automatizace a umělé inteligence.

Realizace navržených opatření představuje důležitý krok směrem k modernizaci a zlepšení systému managementu kvality ve společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s. Navrhovaná opatření reflektují konkrétní potřeby organizace a poskytují praktický rámec pro budoucí implementaci.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje

1. BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
2. BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-75-0.
3. BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.
4. BLECHARZ, Pavel, 2023. *Řízení a zlepšování kvality*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-83-5.
5. ČSN EN ISO 9000 (01 0300), 2016. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: ČNI.
6. ČSN EN ISO 9001 (01 0321), 2016. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: ČNI.
7. ČSN EN ISO 9004 (01 0324), 2016. *Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu*. Praha: ČNI.
8. ČSN EN ISO 19011 (01 0330), 2016. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: ČNI.
9. FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-80-90753-05-1.
10. NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.
11. NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
12. NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.
13. NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-561-2.

14. PAPP, Jeffrey, 2018. *Quality Management in the Imaging Sciences E-Book: Quality Management in the Imaging Sciences E-Book*. Liverport lane USA: Elsevier. ISBN 978-03-2363-584-4.
15. VEBER, Jaromír, 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 80-247-0194-4.
16. VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Online. 2., aktualiz. vyd. Manažer. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1782-1.
17. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
18. ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana, 2020. *Management: základy managementu*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-421-4.

Elektronické zdroje

1. EFQM, ©2024, *Model EFQM 2025*. EFQM, pp.1-78. Available at: <https://efqm.org/the-efqm-model/#download> [Accessed February 4, 2025].
2. MARTUSEWICZ, J.; WIERZBIC, A. a ŁUKASZEWICZ, M., 2024. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, [online] 16(20), p. 9106. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/9106> [Accessed February 5, 2025]
3. JOSEF ŠKRKOŇ – TECHPLAST, a.s. n.d. Oficiální webové stránky společnosti © Josef Škrkoň – Techplast, a.s. [online] Available at: <https://www.techplast.cz/> [Accessed February 5, 2025].
4. WIERZBIC, A. a MARTUSEWICZ, J., 2019. The Evolution of the EFQM Model in the Context of Contemporary Challenges for Organizations. *In Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage, Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November 2019, pp 11200-11209. International Business Information Management Association (IBIMA): King of Prussia, PA, USA.* [online]. Available at: <https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/@UEWR64da3fdd8df846d7a7e68074>

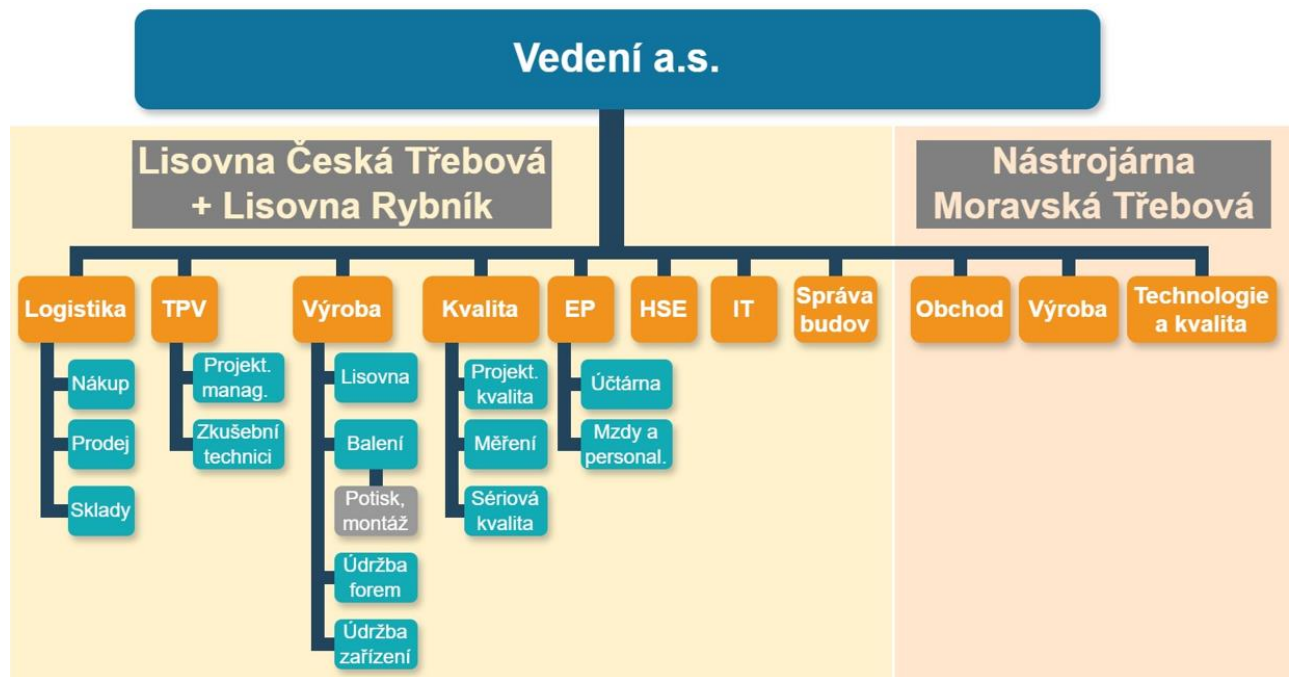
[ef596e5e/Wierzbic_A_Martusewicz_J_The_Evolution_of_the_EFQM.pdf](#) [Accessed February 5, 2025].

5. OR Justice, b.r. Justice [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2025-02-28]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=651446&fbclid=IwY2xjawIuy1pleHRuA2FlbQIxMAABHQ763nWvJ1wnRJgL-WbNrTuG9e154V0fUUPQhkcKcC0_XirDdv8JeTJIg_aem_obD5GcFeR769IYFtfP7QXQ

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační schéma

PŘÍLOHA A: Organizační schéma



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Josef Škrkoň – Techplast, a.s.