

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc.Hana Husová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Management kvality a environmentu ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce

Ing.Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Bc.Hana Husová

2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „ Management kvality a environmentu ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Ve Vodňanech.....

.....

Bc.Hana Husová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Mé velké díky patří také jednatelům společnosti paní Vaňkové a panu Gelnarovi za poskytnutí informací k sepsání této diplomové práce a za trpělivost v zaměstnání během mého studia.

Obsah

Obsah	5
1 Úvod	9
2 Literární rešerše.....	11
2.1 <i>Pojem kvalita</i>	<i>11</i>
2.1.1 Požadavky na jakost produktu	13
2.1.2 Požadavky na jakost služby	14
2.1.3 Požadavky na jakost procesu	14
2.1.3.1 Kvalita procesu	14
2.1.4 Kvalita firmy.....	15
2.2 <i>Management kvality.....</i>	<i>15</i>
2.2.1 Principy managementu jakosti jsou	17
2.2.2 Koncepce managementu jakosti	18
2.2.3 Základní požadavky na systém managementu jakosti.....	19
2.2.4 Systémové měření.....	19
2.3 <i>Administrativa v systémech managementu jakosti.....</i>	<i>20</i>
2.3.1 Struktura dokumentace	21
2.3.2 Struktura dokumentace	22
2.3 <i>Státní intervence do oblasti kvality, environmentu.....</i>	<i>23</i>
2.3.1 Problematika jakosti	23
2.3.1.1 Národní politika kvality	24
2.4 <i>ISO 9000+.....</i>	<i>26</i>
2.4.1 Charakteristika	27
2.4.2 Přínosy zavedení norem ISO	28
2.4.3 Management jakosti dle normy ISO 9001	29
2.4.4 Management environmentu ISO 14001:2004.....	30
2.6 <i>Certifikace.....</i>	<i>31</i>
2.6.1 Podmínky pro zahájení certifikace	32
2.6.2 Objednávka certifikace	32
2.6.3 Obchodní smlouva	33
2.6.4 Certifikační audit 1. stupně.....	33
2.6.4.1 Organizační zajištění certifikačního auditu 1. stupně.....	34
2.6.4.2 Zahájení posuzování na místě.....	34
2.6.4.3 Ukončení posuzování na místě	35
2.6.5 Certifikační audit 2. stupně.....	36

2.6.5.1 Organizační zajištění certifikačního auditu 2. stupně.....	36
2.6.5.2 Zahájení posuzování na místě.....	37
2.6.5.3 Ukončení posuzování na místě.....	38
2.6.6 Rozhodnutí o certifikaci a vydání certifikátů.....	39
2.6.7 Naplánování dalšího termínu posuzování.....	39
2.6.8 Dozorové audity.....	39
2.7 Měření v systémech managementu kvality.....	40
3 Metodika.....	42
3.1 Cíl práce.....	42
3.2 Metodika.....	42
4 Charakteristika vybraného podniku.....	44
4.1 Zaměření podniku.....	44
4.2 Silné a slabé stránky podniku.....	44
5 Zhodnocení současného stavu systému managementu kvality a environmentu..	46
5.1 Systém managementu kvality dle ISO 9001:2008.....	46
5.1.1 Dokumentace.....	47
5.1.2 Odpovědnost managementu.....	47
5.1.3 Lidské zdroje.....	48
5.1.4 Infrastruktura.....	48
5.1.5 Realizace produktu.....	49
5.1.6 Manipulace a skladování.....	50
5.1.7 Metrologie.....	51
5.1.8 Monitorovací procesy.....	51
5.1.8.1 Spokojenost zákazníků.....	51
5.1.8.2 Interní audity.....	52
5.1.8.3 Kontrola výrobků.....	53
5.1.9 Neshodný výrobek.....	54
5.1.10 Zlepšování.....	55
5.2 Zhodnocení současného stavu ISO 14001:2004.....	56
5.2.1 Environmentální politika.....	57
5.2.2 Plánování.....	58
5.2.2.1 Environmentální aspekty.....	58
5.2.2.2 Právní a jiné požadavky.....	58
5.2.3 Cíle, cílové hodnoty a programy.....	59
5.2.4 Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc.....	60

5.2.5 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí.....	60
5.2.6 Komunikace	60
5.2.7 Dokumentace	61
5.2.8 Řízení dokumentů.....	61
5.2.9 Řízení provozu.....	62
5.2.9.1 Nakupování.....	62
5.2.9.2 Skladování a zacházení s nebezpečnými látkami	62
5.2.9.3 Ochrana ovzduší	62
5.2.9.4 Odpadové hospodářství.....	63
5.2.10 Havarijní připravenost a reakce	63
5.2.11 Kontrola a nápravná opatření.....	64
5.2.11.1 Monitorování a měření.....	64
5.2.11.2 Hodnocení souladu	64
5.2.11.3 Neshoda, nápravná a preventivní opatření.....	65
5.2.12 Řízení záznamů.....	65
5.2.13 Interní audit.....	66
5.2.14 Přezkoumání vedením organizace	67
5.3 Zavedení norem kvality.....	67
5.3.1 Výběr poradenské společnosti	67
5.3.2 Zavedení povinné dokumentace	68
5.3.2.1 Personalistika	69
5.3.2.2 Řízení dokumentace.....	69
5.3.2.3 Řízení záznamů.....	70
5.3.2.4 Přezkoumání systému vedením	70
5.3.2.4 Výroba a montáž.....	70
5.3.2.5 Nakupování	71
5.3.2.6 Obchodní činnost	71
5.3.2.7 Návrh a vývoj.....	71
5.3.2.8 Metrologie.....	71
5.3.2.9 Řízení neshod a reklamací	72
5.3.2.10 Interní audit.....	72
5.3.2.11 Monitorování a měření.....	73
5.3.2.12 Zlepšovací proces	73
5.3.2.13 Environmentální politika	73
5.3.3 Cíle společnosti.....	73
5.3.4 Řízený rozhovor s jednatelem společnosti.....	74
6 Diskuse – určení přínosů	77
7 Závěr	82

8 Summary	84
9 Přehled použité literatury	86
10 Přílohy	90

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na zanalyzování připravenosti vybraného podniku na systém managementu kvality a environmentu a na popis nezbytných činností pro získání certifikace ISO 9001 a ISO14001.

Úspěch a fungování podniku není spojen jen s finančními zdroji, moderními technologiemi, schopnými pracovníky, ale významným faktorem je management. Kvalitní a odpovědná práce každého zaměstnance a subdodavatele je zárukou úspěchu společnosti.

Ráda bych se nyní zaměřila na tento citát od Seneky: „Kdo neví, do kterého přístavu pluje, tomu není žádný vítr příznivý“. Z tohoto je zřejmé, že základem fungování každé společnosti je uvědomění si záměru pro provozování dané činnosti.

Od správného pochopení není již tak daleko ke stanovení cílů a strategií vedoucí k předpokládanému výsledku. Pokud tento fakt není v podvědomí vedoucích pracovníků, pak fungování podniku nespasí získání certifikátu kvality. Není správné pohlížet na subjekty dle certifikace, ale důležité je přece osobní návštěva, pochopení záměru jednotlivých stran obchodní transakce, přesvědčení zákazníka o správném a jemu vyhovujícím fungování zvoleného podniku, o funkční kvalitě nejen produktu, ale i dodatečných služeb. Flexibilní jednání při výskytu různorodých problémů a co kvalitní dlouhodobý obchodní vztah mezi zákazníkem a jeho dodavatelem? To by měla být záruka toho, že se můžeme spolehnout, že výrobek či služba bude stále stejná, kvalitní a bude splňovat to, pro co byla vytvořena. Bohužel, dnes se na výrobní firmy pohlíží právě z opačného hlediska a to zda disponují potřebnými certifikáty. Proto, aby podnik mohl oslovit zahraničního zákazníka je nezbytné ověření jeho kvality kvalifikovanou, akreditovanou certifikační společností, která jedenkrát ročně nahlédne pouze na povrch fungování celého podniku. Právě obchodní činnost byla důvodem vybraného podniku pro certifikaci kvality a environmentu.

Druhá část je vázána na problematiku norem ISO 14001. Životní prostředí, kvalita životního prostředí, odpadové hospodářství mnoha podnikům moc neříká.

Péče o ochranu životního prostředí nemůže být záležitostí pouze ekologa, jedné osoby v podniku, ale je nezbytné do těchto aktivit zapojit všechny zaměstnance, přičemž aktivity musí být řízeny. Právě certifikace, která je podnikům nucena z jakýkoliv argumentů, je v této problematice většinou jediným impulsem pro prevenci ochrany životního prostředí.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem kvalita

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Zde jsou některé z nich:

- Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Crosby)
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí. (Taguchi)
- Jakost je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.
- Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku.
- Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů.
- Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií.
- Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.
- Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby.

[37]

Kvalita je inherentní charakteristika (rozlišující vlastnost) produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku [1].

Kvalita výrobku a služeb, spokojenost zákazníků a ziskovost společnosti jsou spolu úzce propojeny. Vyšší úroveň kvality vede k vyšší úrovni spokojenosti zákazníků – což podporuje vyšší ceny a (často) nižší náklady. Studie prokázaly vysokou souvztažnost mezi relativní kvalitou výrobků a ziskovostí společností [2].

Existuje celá řada důvodů, proč by se podnikatelské, ale i další organizace měly zajímat o kvalitu své produkce. Na prvním místě to asi bude konkurence. Za situace, kdy na trhu je převaha nabídky nad poptávkou, se mnozí producenti snaží získat pro svou produkci konkurenční výhodu. Nejprve byla spatřována v nižší prodejní ceně, později, a výrazně k tomu přispěli Japonci, se konkurenční výhodou stala právě kvalita produkce. Ještě později se přidal faktor času, tzn. Pružné reagování na požadavky zákazníků. V současnosti se ukazuje, že nestačí zaměřit se na jeden z výše uvedených konkurenčních atributů, ale je nutné usilovat o co nejlepší nabídku všech těchto atributů – ceny, kvality a času [3].

Ve všech těchto definicích lze v záklidě spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Pro vzájemné porozumění je nutné stanovit obecnou definici jakosti. Můžeme ji např. nalézt v normě ISO 9000:2000; „Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které:

- Je stanoveno spotřebitelem
- Je stanoveno závazným předpisem
- Se obvykle předpokládá

[3]

Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existence patří.

„Zjistila jsem, že jedinci se liší v úrovni informace, které potřebují k tomu, aby dělali správné věci správně a právě tento fakt vedl k rozvoji principů, pravidel a pokynů v této problematice. Z tohoto také vyplývá, že význam kvality je probírán z různých perspektiv. Máme zjištěno, že kvalita je především o satysfakci na potřeby zainteresovaných stran, na popis zúčastněných stran a jejich individuální potřeby.“[25]

2.1.1 Požadavky na jakost produktu

Nezávadnost – rostoucí odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, nýbrž i za zdravé životní prostředí zesiluje požadavky na zdravotní nezávadnost, na hygienickou nezávadnost, na bezpečnost, ale také na ekologickou vhodnost. Zpravidla se jedná o požadavky, o jejich splnění se nemůže uživatel předem přesvědčit. Proto jsou zájmy státu o jejich zabezpečení zakotveny v právních předpisech. Ty jsou směrodatné zejména pro výrobce, ale i dovozce, distributory a konečné prodejce.

Ovladatelnost – výrobek nemá v žádném případě zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti. Tento požadavek nelze podceňovat.

Udržovatelnost, opravitelnost – požadavky na udržovatelnost a opravitelnost jsou u různých výrobků specifické. Zákazník ve směs vyžaduje, aby údržba byla snadná a jednoduchá, v nejlepším případě aby nebyla nutná vůbec.

Spolehlivost – schopnost výrobku plnit veškeré funkce v jakémkoliv okamžiku, aniž by nastala závada, je v současnosti považována zákoníky za samozřejmost.

Trvanlivost – dříve bylo mnoho výrobků zhotovováno tak, aby vydržely co nejdéle. Požadavek na trvanlivost byl dominantní a často zastupoval požadavek jakosti. Vysoká dynamika inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti, vědeckotechnický rozvoj a další vlivy v mnoha případech životnost podstatně zkracují. Proti enormnímu zkracování životnosti hovoří ekonomie, ale i ekologie.

Funkčnost – každý výrobek je vyráběn pro zcela konkrétní účel. Uspokojuje základní představu zákazníka o smysluplnosti nákupu.

Estetická působivost – ke každému výrobku bezesporu patří jeho vnější forma, reprezentovaná tvarovým řešením, barevností, vzhledovou působivostí aplikovaných materiálů. Estetickou působivost nelze podceňovat, neboť v mnoha případech je podstatným motivem pro kupní rozhodnutí [4].

2.1.2 Požadavky na jakost služby

Požadavky na jakost služby jsou následující atributy spolehlivost, pružnost, vhodné prostředí, odborná způsobilost, vlídné zacházení, dostupnost [6].

2.1.3 Požadavky na jakost procesu

Zahrnují materiál, metody, prostředí, měření, stroje a nástroje, lidé.

2.1.3.1 Kvalita procesu

Proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 9000:2005).

Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit.

Požadavky na kvalitu procesu:

- Lidé – člověk je v procesech prvkem klíčovým a také nejproblematičtějším.

Nejde jen o jeho odbornou způsobilost, rozhodovací kompetence, vhodné pracovní prostředí, nýbrž chuť angažovat se [5].

[6]

- Stroje a nástroje – jakost výrobního zařízení, nástrojů a pomůcek je stanovena souborem požadavků na jejich způsobilost pro konkrétní proces a pro splnění znaků jakosti produktů v jeho jednotlivých krocích. Způsobilost strojů dosahovat v opakovaných případech cílových hodnot znaků jakosti je možné sledovat a vyhodnocovat statistickými metodami.

- Materiály a pomocné přípravky – pro všechny komponenty procesu platí, že jejich jakost je nezbytným předpoklad úspěchu výsledného produktu.
- Prostředí – na kvalitu pracovního prostředí jsou kladeny v podstatě dvě skupiny požadavků:

a) požadavky na podmínky, kterou jsou v procesu velmi důležité pro splnění

nároků na produkt.

b) požadavky na podmínky, které umožní pracovníkům účast v procesech.

- Postupy – postupy jasné, srozumitelné a podle potřeby až zevrubně stanoví, jak mají být činnosti prováděny.
 - Měření – měřicí, zkušební kontrolní zařízení, včetně postupů měření k ověřování hodnot dosahovaných parametrů, musí věrně odrážet realitu [7].
- [8,4,9]

2.1.4 Kvalita firmy

Jedná se o vzájemné souvislosti mezi jednotlivými články firmy a jejich kvalitou a z toho vyplývající kvalitou celé firmy.

Pokud se spojení jakosti finálního produktu posunulo směrem k uspokojování potřeb zákazníka, dá se říci, že na komplexní spokojenost zákazníků mají vliv i další (nejen výrobní) činnosti. Řízení jakosti se proto zaměřuje na metody, techniky a řídicí aktivity [10,11, 12].

2.2 Management kvality

Management jakosti je definovaný normou ČSN EN ISO 9000:2006 jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týká jakosti. Těchto činností je celá řada a mohou se členit do čtyř hlavních souborů, označovaných jako plánování, řízení, prokazování, zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti jakosti dosáhnout a s jakými metodami a zdroji, řízení a prokazování jakosti v oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení jakosti (angl. Quality control) jde např. o samo řízení výroby, řízení měřících zařízení, nakupování apod. A nejdůležitějšími činnostmi při prokazování jakosti jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. Zlepšováním se pak chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně [13].

Žijeme v době, kdy je převis nabídky nad poptávkou. Řada podnikatelů v oblasti výroby a služeb se začala obracet na zákazníka s kvalitou svých produktů, s kvalitou

svých služeb a toto je možné chápat i jako významnou konkurenční výhodu. Všimněme si značek či log při sportovních utkáních, olympiádách. Těch opravdu dobrých je vždy několik a objevují se na významných akcích. Kvalita se lépe prosazuje v zemích, kde je kvalita tradicí. Starost o své jméno, o své logo a své image je vedle kvality druhá podstatná část podnikání [30].

Systém řízení jakosti zajišťuje shodu s politikou jakosti podniku, která zajišťuje splnění jakostních cílů. Záruka, že produkty jsou schopné plnit požadavky zákazníka a naplňují legislativní požadavky [23].

Certifikát slouží jako vizitka odpovědnosti pro obchodní partnery, zavedení a certifikace systému řízení jakosti zvyšuje důvěryhodnost firmy, získání certifikátu umožňuje firmě se ucházet o lukrativnější zakázky, závazek k systémovému přístupu podléhá nezávislému ověřování – prevence samovolného opuštění nastavených přístupů, poradce přináší do firmy profesionální, nezávislý, komplexní a přitom účelově zaměřený pohled na organizaci, poradce rovněž předává firmě zkušenosti z jiných firem a tím udržuje určitý manažerský „benchmarking“ [33].

Moderní systémy managementu jakosti jsou totiž schopny generovat velmi zajímavé a dlouhodobé efekty. Samozřejmě, zásadním pozitivně vnímaným efektem je nabídka vyšší hodnoty zákazníkům. Co však zákazníci považují za přidanou hodnotu? Jednoduše cokoliv, co jim pomůže vyřešit jejich momentální potřeby a naplnit jejich očekávání, zejména pak

- Zvýšenou schopnost výrobků a služeb plnit požadavky
- Snížení ekologické zátěže
- Úsporu nákladů na používání produktů
- Zvýšení prestiže u jiných zainteresovaných stran
- Přenesení problémů a starostí zákazníka na dodavatelské organizace
- Zvýšení rychlosti odezvy na změny v požadavcích

- Image dodavatelské organizace
- Zlepšenou vzájemnou komunikaci s dodavateli
- Pozitivní změny v dostupnosti produktů
- Pozitivní cenové pohyby
- Zvýšení pohodlí při používání výrobků

[13]

2.2.1 Principy managementu jakosti jsou

1. Zaměření zákazníka – zákazník je osoba nebo organizace, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků
2. vůdcovství – řídicí pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantují stálost účelu organizace a její strategické směřování.
3. zapojení zaměstnanců – uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.
4. flexibilita – současná a budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny
5. procesní přístup – organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy.

6. systémový přístup k managementu – identifikace pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systémů přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace
7. neustálé zlepšování – všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany
8. management na základě faktů – efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací
9. vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli – každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci. Dodavatel musí být partnerem, ne nepřitelem.
10. společenská odpovědnost – přijetím etického postupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.

[13]

2.2.2 Koncepce managementu jakosti

Mnohotvárnost různých činností v podnikatelském i neziskovém sektoru jsou postupně času vyžádala řadu rozmanitých alternativ managementu jakosti. V současné době ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti:

- koncepce odvětvových standardů
- koncepce ISO
- koncepce TQM

[13]

2.2.3 Základní požadavky na systém managementu jakosti

- musí být identifikovány procesy nutné pro systém managementu jakosti
- musí být určeny sekvence a vzájemné vazby těchto procesů
- musí být určena kritéria a metody potřebné k zajištění efektivního řízení a vykonávání těchto procesů
- musí být zajištěna dostupnost všech zdrojů a informací nutných k vykonávání a monitorování procesů
- tyto procesy musí být monitorovány, měřeny a analyzovány
- musí být implementovány takové činnosti, které jsou nutné k dosahování plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů

To znamená, že vedení organizace si musí ještě před vlastním zavedením systému managementu ujasnit, které procesy s ohledem na charakter organizace a produktů do tohoto systému zahrne.

2.2.4 Systémové měření

- měření spokojenosti zákazníků
- měření spokojenosti zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran
- benchmarking
- měření výkonnosti systému managementu jakosti, procesů i organizace
- měření nákladů vztahujících se k jakosti i efektů ze zlepšování

Získání data je nutné systematicky analyzovat za použití vhodných statistických nástrojů, zejména tak, aby byly identifikovatelné trendy ve vývoji. Takto zpracované výsledky musí tvořit vstupy pro procesy přezkoumání vedením a neustálé zlepšování.

[14]

2.3 Administrativa v systémech managementu jakosti

Prakticky všechny koncepce managementu jakosti kladou značné nároky na procesy řízení dokumentů a záznamů. Jsou to však zároveň činnosti, které běžní zaměstnanci ve všech organizacích vnímají nejcitlivěji ze všeho, co s managementem jakosti souvisí. Jak časté jsou totiž nářky typu:“ Proboha, proč si mám zase začít něco zaznamenávat, když to doposud nebylo potřeba!“ nebo „Tak už tady zase máme další předpis, já už ani nemám čas je všechny číst!“ Nepochybujeme o tom, že pokud se opravdu podobné názory vyskytují opakovaně, není něco v systému řízení celé organizace v pořádku. To, co se v managementu jakosti nazývá dokumentací. Má totiž lidem usnadňovat, a nikoliv komplikovat práci! A ani normy ISO ř. 9000, resp. Jiné standardy nemohou za to, že požadavky na rozsah a řízení dokumentů záznamů jsou některými manažery i externími poradci doslova znásilňovány a že ze systémů se potom stává soubor činností hraničící s byrokracií, jakou si lze představit.

Z hlediska řízení můžeme za dokument považovat jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou a má charakter trvalého příkazu. Struktura a zejména rozsah dokumentace manažerských systémů kvality, environmentu nejsou normami určeny a závisí na:

- velikosti organizace a charakteru činností, kterými se organizace zabývá
- složitostí procesů a jejich vzájemném působení
- odborné způsobilosti pracovníků

Logika vyžadování dokumentace spočívá zejména v jejích přínosech, jimiž jsou

- zavedení jednotných postupů
- transparentnost
- uchování know-how

[3]

2.3.1 Struktura dokumentace

Dokumentaci, kterou organizace zavede, můžeme rozdělit z různých hledisek do různých skupin:

- operativní řídicí akty, které se využívají především k okamžitým manažerským zásahům a v praxi mívají obvykle podobu rozhodnutí, opatření, nařízení příslušného vedoucího pracovníka, např. generálního ředitele, jednatele
- dokumenty s relativně trvalou platností, které se užívají s cílem standardizovat na bázi trvalých řídicích příkazů určitou činnost, proces či prvek apod. V praxi mohou mít podobu jednak organizačně řídicích dokumentů, které upravují různé činnosti technicko-hospodářského charakteru. Mívají různé názvy např. směrnice, řady, postupy.

Řízená dokumentace musí splňovat požadavky na postup jejího zpracování, vydávání, uchování, tak i na vnitřní strukturu a podobu dokumentace. Dokumentace musí být čitelná, identifikovatelná, snadno dostupná, udržovaná v pořádku pod obě užití. Na místech, kde se dokumentace užívá, musí být pouze platné dokumenty, zastaralé musí být staženy a alespoň jedna podoba původního znění musí být po stanovenou dobu archivována a vhodně označena.

Organizace musí provádět revize dokumentů, které nejsou prováděny v cca 2 až 3letých intervalech, kdy se prověřuje jednak formální správnost, tak i věcná správnost.

Identifikace dokumentů organizačně řídicího charakteru může být prováděna názvem a nebo číselným označením. Dokumentace má stejnou podobu titulního listu a identifikačních náležitostí vnitřních listů dokumentů.

[3]

2.3.2 Struktura dokumentace

- Nejvyšší úroveň - Příručka kvality

Takzvaná příručka kvality je stěžejním dokumentem každého systému managementu jakosti, protože musí vyčerpávajícím způsobem popisovat to, jak daná organizace ve svém prostředí aplikuje obecné požadavky určitého standardu. Je to příručka, která dokumentuje firemní know-how. Je to naprosto jedinečný soubor informací a protože v každé organizaci jsou procesy jinak stanoveny a uspořádány je každá taková příručka unikátním, nezaměnitelným dokumentem, který platnost v celé organizaci [13].

Žádná pyramida a tedy ani pyramida dokumentace se nestaví od vrcholu. Je proto bláhové si myslet, že stačí si u externího dodavatele objednat zpracování příručky jakosti a systém máme dodaný „na klíč“. Žádný takový systém nemůže nikdy spolehlivě fungovat. Každý systém managementu jakosti je postaven na vhodně zpracované dokumentaci nižších úrovní, která zahrnuje pracovní instrukce, externí dokumenty jako zákony, vyhlášky, normy, direktiva EU [3].

- Střední úroveň – směrnice a řády

Zahrnuje popisy jednotlivých procesů, které tvoří systém managementu jakosti. Velmi často se tento typ dokumentů označují jako směrnice a řídí se jimi celé organizační jednotky. Všechny dokumenty této vrstvy se mají vhodně odvolávat na dokumenty nejnižší vrstvy [3].

- Třetí vrstva – pracovní postupy a instrukce

Záznamy jsou pak velmi rozsáhlou skupinou dokumentů, které se od všech dokumentů v pyramidě odlišují tím, že nepopisují, kdo, co, kdy a jak má dělat, ale obsahují výhradně informace o dosažených výsledcích. Záznamy mají složit jako důkazy o tom, že výstupy procesů a činností organizace splnily nebo nesplnily požadavky [13,3].

- Dokumentace externího původu

Představují dokumentaci jako různorodé písemnosti, které jsou pro fungování organizace směrodatné a o jejichž existenci by organizace měla mít přehled, např. zákony, oborové předpisy, technické normy, technická dokumentace [3].

2.3 Státní intervence do oblasti kvality, environmentu

I když v uplynulém čtvrtstoletí lze jednoznačně zaznamenat snahu Světové obchodní organizace WTO o minimalizaci jakýchkoliv překážek bránících volnému pohybu zboží mezi státy, na druhé straně v řadě nadnárodních organizací sílí tendence prosadit na státní úrovni zásadní požadavky týkající se ochrany občanů před činností organizací a jejich výstupy, které by mohly ohrozit život či způsobit zdravotní újmu apod. Tyto mezinárodně dohodnuté požadavky by pak měly být zpravidla formou národní legislativy promítány jako obligatorní požadavky, které příslušné subjekty, zejména podnikatelské, ale často i jiné, musí plnit. V této souvislosti hovoříme o regulačních opatřeních, resp. Regulované sféře.

2.3.1 Problematika jakosti

V současnosti se ve většině zemí s vyspělou tržní ekonomikou můžeme setkat s různými aktivitami na podporu jakosti, mezi nimiž důležitou roli hrají různá ocenění, ať výrobků nebo výrobců – národní ceny za jakost

Ve druhé polovině devadesátých let začaly problematice jakosti věnovat větší pozornost i státní orgány ČR. Jednak byly postupně přijímány zákony, které korespondují s legislativou EU, jednak byla přijata „Národní politika podpory jakosti – NPJ“. Pod hlavičkou NPJ jsou účasti státních orgánů realizovány aktivity zaměřené a podporu jakosti, zejména pak

- projekty podpory jakosti
- program Česká kvalita
- program Národní ceny ČR za jakost

- Národní informační středisko pro podporu jakosti

[3]

2.3.1.1 Národní politika kvality

NPK je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti [15].

2.3.1.1.1 Strategie 2011-2015

Uvedené strategické záměry představují z pohledu Rady kvality ČR přehled nejdůležitějších aktivit, kterými by se měly resorty, samospráva, podnikatelská a jiná uskupení, školy, poradenské a vzdělávací organizace i neziskový sektor ve své každodenní práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat. Pozice Rady je v tomto směru iniciační, koordinační a poradenská, Rada nezasahuje jednotlivým aktérům do jejich kompetencí, ale zajišťuje synergii uvedených aktivit. (poznámka - řazení oblastí nevyjadřuje jejich význam).

- Vzdělávání a osvěta
- Věda, výzkum a inovace
- Podnikání (v pojetí všech oblastí a druhů podnikání)
- Zemědělská výroba, výroba potravin, lesnictví
- Ochrana životního prostředí
- Energetika
- Obchod a cestovní ruch
- Doprava
- Péče o zdraví občanů
- Sociální služby
- Veřejná správa
- Ochrana spotřebitele, právo
- Kultura

[16]

Poslání Národní politiky kvality je jako koordinační aktivita, podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice a její konkurenceschopnost.

Vize je charakterizována jako možnost spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů.

Základní cíl je růst kvality života v České republice. Tento cíl formulujeme jako proces změn, v němž se využívání zdrojů, výchova a vzdělávání, orientace investičního a technického rozvoje, jakož i vývoj institucionálních struktur a vzájemné chování institucí i občanů budou uvádět do souladu se současnými i budoucími potřebami společnosti v ČR zejména se zaměřením na:

- podporu „inteligentního růstu“, opírajícího se o znalosti a inovace a podporovaného zvyšováním kvality vzdělávání, přístupem ke vzdělávání pro všechny a napomáháním přerodu nových myšlenek v inovativní produkty a služby;
- podporu „udržitelného růstu“ rozvojem konkurenceschopné ekonomiky, účinně a hospodárně využívající zdroje, spravedlivě rozdělující náklady a výnosy, uplatňující moderní postupy a technologie, akcentující aspekt ekologické šetrnosti;
- podporu „růstu bez sociálního vylučování“ vytvářejícího soudržnou společnost, v níž šanci k zapojení do trhu práce a příležitost důstojného života dostává každý občan systematickým odstraňováním nebezpečí sociálního vyloučení handicapovaných vrstev obyvatelstva především prostřednictvím kvalitní výchovy k získání kvalifikace pro trh práce, prostřednictvím investic k odstraňování regionální a strukturální nezaměstnanosti, prostřednictvím dobře zacílené rekvalifikace a efektivního systému sociální ochrany.

[16]

2.4 ISO 9000+

Před zaváděním systému managementu je nutné ujasnit si několik hledisek:

- proč chcete či musíte systém managementu zavést do Vaší organizace
- jakých oblastí Vaší činností se bude systém managementu jakosti týkat, v jakém rozsahu bude zaveden (např. celá firma - všechny činnosti nebo jen některé významné činnosti - např. obchod, výroba, servis, apod.)
- vedoucí pracovníci si zcela jistě musí promyslet „rozdělení pravomocí“ jednotlivých zaměstnanců
- jakým způsobem chcete systém managementu do Vaší organizace zavést

Způsoby zavádění

- konzultační forma, tj. pravidelné návštěvy v organizaci odborným poradcem a konzultace s pracovníky organizace pověřenými zpracováním dokumentace a zaváděním do praxe. Předávání informací a vzorů pro zpracování systému
- zavedení „na klíč“, tj. komplexní pomoc odborné poradenské firmy při zpracovávání dokumentace, pomoc při zavedení do praxe. Proškolení managementu organizace a zaměstnanců, provedení interních auditů. Asistence při výběru certifikační společnosti, asistence u certifikačního auditu.
- kombinované zavádění, tj. budování systémů řízení společně s jinou organizací podobně oborově zaměřenou
- integrované zavádění, tj. budování integrovaných systémů ISO 9001 (QMS)+ ISO 14001 (EMS) + OHSAS 18001(HSMS).

Při zavádění systému managementu jakosti s využitím externích konzultantů (poradenských firem) je převážně celková doba zavádění zkrácena. Kladnými faktory pro využití služby externích konzultantů jsou aplikace jejich znalostí, dovedností

a praktických zkušeností v organizaci, což v konečném důsledku zkvalitní a zvýší účinnost zavedeného systému v organizaci [31].

Výhody zavádění systému managementu jakosti vlastním zaměstnancem jsou nižší finanční náklady, lepší znalost prostředí organizace, větší pružnost řešení případných problémů. Nevýhoda zavádění systému managementu jakosti vlastním zaměstnancem je menší odborná a profesní znalost, dále pak menší znalost jiného prostředí a jiných poměrů. Výhody zavádění externím poradcem především vyšší odborná a profesní znalost, vyšší znalost jiného prostředí a jiných poměrů. Nevýhoda zavádění externím poradcem je nižší znalost prostředí organizace, nižší pružnost řešení případných problémů, vyšší finanční náklady [32].

2.4.1 Charakteristika

Normy ISO řady 9000 popisují systém managementu jakosti (QMS).

Po zavedení systému ve firemním prostředí následuje prokázání účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému třetí nezávislou stranou – certifikace.

Charakteristické znaky:

- jedná se o nejznámější a nejúspěšnější standardy. Tímto standardem se řídí statisíce firem po celém světě a přes 6000 firem v České republice.
- mají univerzální charakter, tzn. jsou nezávislé na druhu procesů či produktů – jsou aplikovatelné v organizacích výrobních i v oblasti služeb bez ohledu na velikost;
- nejsou závazné, ale pouze doporučující. Teprve v okamžiku podepsání příslušné obchodní smlouvy (dodavatel se může zavázat odběrateli, že bude aplikovat QMS) se uvedená norma stává závaznou;
- jsou pouze souborem minimálních požadavků, které musí být v organizacích implementovány. To se stává důvodem, proč některé obory si vytvářejí samostatné oborové normy pro QMS- např. automobilový průmysl ...[26]

2.4.2 Přínosy zavedení norem ISO

- větší konkurenceschopnost na národní i mezinárodní úrovni;
- možnost ucházet se o významné zakázky tam, kde je systém kvality považován za samozřejmost;
- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům;
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných produktů a služeb;
- zvýšení důvěry u veřejnosti a státních kontrolních orgánů;
- zlepšení image firmy a postavení mezi konkurencí.
- zavedení pořádku a systémového přístupu do firemních činností;
- vybudování samoregulujícího systému reagujícího pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změny uvnitř organizace;
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů;
- navýšení tržeb, zisku, tržního podílu efektivně nastavenými procesy a tím zvyšování spokojenosti majitelů;
- zprůhlednění firmy pro zákazníka, vlastníka, vedení i zaměstnance
- zavedený systém kvality zvyšuje cenu firmy

[26]

Když se podíváte na nejčastěji požadovaný certifikát ISO 9001, tak ten neříká, že poskytnete kvalitně službu. Říká jen, že firma postupuje podle nějakých procesů. A je otázka, co zadavatel chce. Jestli to, že firma podle papíru postupuje podle definovaných procesů, nebo kvalitu služby a cenu zakázky přímo definovanou

ve smlouvě. Je to stejné, jako když si uděláte certifikát, že umíte anglicky, a pak tři roky angličtinu vůbec nepoužíváte. Papír máte, dovednosti zřejmě ne[28].

2.4.3 Management jakosti dle normy ISO 9001

Čtvrté vydání ISO 9001:2008.

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality tam, kde organizace potřebuje prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů. Dalším úmyslem organizace lze považovat zvyšování spokojenosti zákazníka pomocí efektivní aplikace tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování, a ujišťování o shodě s požadavky zákazníka a s aplikovatelnými požadavky zákonů a předpisů. ISO 9001 byla vypracována technickou komisí ISO/TC 176 Management kvality a prokazování kvality, subkomisí SC 2 Systém kvality [19].

Poslední revize ISO 9001:2008 klade důraz na inovaci, přizpůsobení se novým podmínkám (zvýšení konkurenceschopnosti);

- zaměření na udržitelný rozvoj místo na výkonnost;
- využití nástrojů sebehodnocení, důraz na vize/mise organizace, sledování zájmů zainteresovaných stran;
- zabudování kompetencí jednotlivců - osobností do řízení organizace;
- učení se z nashromážděných vnějších informací včetně podnikatelského prostředí a obměňování organizačního uspořádání podle potřeby;
- zohlednění všech zúčastněných stran; pojmy týkající se spokojenosti zákazníků, spokojenosti zaměstnanců, spolupráce s partnery, důvěryhodnosti investorů a dalších zúčastněných stran.

Norma ISO 9001 mimo jiné vyžaduje, aby dodavatel průběžně monitoroval úroveň spokojenosti zákazníka a výsledky získané tímto způsobem využíval pro zdokonalování vlastního systému. V praxi to znamená, že si od svých zákazníků

musíte vyžadovat zpětné „reporty“ a jste vlastně neustále pod „drobnohledem“ jak kontrolního úřadu, který vám ISO vydal, tak svých klientů, kterým zboží či služby poskytujete. Pokud zákazník obdrží zboží nebo služby, které neodpovídají jeho očekávání, pak může vznést stížnost a dodavatel je povinen se jí zabývat a přijmout efektivní opatření, která zabrání opakování této situace [17].

Tento proces slouží k vytvoření efektivního QMS založeného na ISO 9001:2008. Tato mezinárodní norma se vztahuje přímo k vytvoření jakéhokoli QMS založeného na standardu. Standardním máme na mysli dokument, který je vydaný buď národní nebo mezinárodní organizací, která dosáhla relativně vysoké úrovně průmyslu, uznání a důvěryhodnosti ve své specifické oblasti odborných znalostí. QMS je dlouhá cesta k žádoucímu stavu, nikoli stanovený cíl [22].

2.4.4 Management environmentu ISO 14001:2004

Tento dokument byl vypracován v technické komisi ISO/TC 207 Management životního prostředí ve spolupráci s členskými státy CEN.

Organizace všech druhů projevují rostoucí zájem o dosažení a prokázání svého dobrého environmentálního profilu řízením dopadů svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí v souladu se svou environmentální politikou a cíli. Tuto mezinárodní normu lze zavést ve všech organizacích, které si přejí vytvořit, zavést, udržovat a zlepšovat systém environmentálního managementu, ujistit se o shodě s politikou životního prostředí a prokázat shodu s touto mezinárodní normou [20].

ISO 14001 – vhodné pro firmy, které mají vztah k životnímu prostředí a pro které je důležité, aby ukázaly, že je pro ně životní prostředí důležité (např. společnosti operující v chemickém průmyslu). Pokud chcete získat tento certifikát, musíte monitorovat a měřit vaše činnosti s možným dopadem na životní prostředí a přijímat preventivní opatření a nápravná opatření při zjištěných odchylkách a škodách či zajistit sledování existujících a nově vydávaných právních a jiných požadavků, které se týkají environmentálních aspektů identifikovaných firmou [17].

Normy ISO řady 14 000 představují celosvětově transparentní normativní dokumenty, které slouží jak k zavedení EMS do podnikové praxe, tak pro certifikaci těchto systémů. Jejich faktický počátek se datuje do roku 1996, kdy byly ve strukturách ISO přijaty první verze norem ISO řady 14000. V roce 2004 došlo k jejich revizi, v současnosti platí podoba norem daná touto malou revizí:

ČSN EN ISO 14 001:2005 – Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití. Tato norma je analogická s normou ISO 9001, neboť představuje kritériální normu, podle níž se provádí vlastní certifikace zavedená a provozovaná EMS.

ČSN EN ISO 14 004:2005 – Systém environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám. Norma představuje metodickou pomůcku pro zavádění EMS do podnikové praxe.

Vedle těchto norem, klíčových pro zavádění a udržování EMS, tedy norem skupiny 14 000, byla vydána řada dalších, které lze využít při hodnocení environmentálního profilu organizace, posuzování životního cyklu apod. Za svoji desetiletou existenci doznaly normy ISO celosvětového rozšíření. V České republice k jejich rozšíření bezpochyby přispěl i požadavek zákona o veřejných zakázkách, který požaduje při jejich vypisování, aby subjekty hlásící se do tendrů využívaly EMS [29].

2.6 Certifikace

Existuje nespočet levných certifikačních společností poskytující auditory, kteří najdou pár symbolických nedostatků a aniž by zasahovali do chodu firmy a zatěžovali vedení, orazítkují auditní zprávu. Takový přístup však pro zadavatele nepředstavuje přínos. Firma sice získá certifikát potřebný pro veřejné zakázky, ale dlouhodobě udržitelný systém s optimalizovanými procesy nikoliv. Seriozní certifikační orgán zaměstnává pouze zkušené specialisty, jejichž odborné kvalifikace jsou podloženy a kteří jsou schopni přispět k chodu firmy tím, že identifikují slabá místa. Tito auditoři vyžadují, aby auditovaný subjekt aplikoval podstatu normy a zároveň netrvali na zbytečnostech. Nejsou levné, ale vzpomeňme si na to, co řekl

Tomáš Baťa o levných věcech. Každý systém se dá auditovat s následným vystavením certifikátu bez akreditace. Pozor na tuto skutečnost. Každá auditorská společnost by měla být důvěryhodná. Bez akreditace není externí dohled jeho výkon nepodléhá žádné kontrole mimo certifikační orgán [21].

2.6.1 Podmínky pro zahájení certifikace

Základní podmínkou pro objednání certifikace je zavedení a zdokumentování systému managementu, který má být předmětem posuzování, a to včetně provedení interního auditu a přezkoumání vedením. Pokud nemá objednatel vybudovaný systém managementu, ale má o jeho zavedení zájem, CO CSQ-CERT doporučuje zájemci obrátit se na poradenskou organizaci, která se zaváděním systémů managementu profesionálně zabývá. CO CSQ-CERT však poradenství zásadně neprovádí!

2.6.2 Objednávka certifikace

Objednávka obsahuje následující údaje:

- charakteristika organizace včetně informací důležitých o systému managementu,
- informace o outsourcovaných procesech,
- kritérium certifikace (*norma podle které má certifikace proběhnout*),
- informace o přijatých poradenstvích.

V objednávce certifikace zájemce o certifikaci prohlašuje, že:

- a) se seznámil s pravidly uplatňovanými certifikačním orgánem
- b) vyhoví všem požadavkům certifikačního orgánu, které souvisejí s postupy certifikace,
- c) poskytne pracovníkům všechny požadované informace a písemné podklady potřebné pro certifikaci.

Objednávku certifikace doručí zástupce organizace na adresu certifikačního orgánu. Způsob doručení není stanoven (poštou, kurýrem, e-mailem, osobně pracovníkem organizace).

2.6.3 Obchodní smlouva

Před zahájením certifikace je mezi objednatelem a certifikační společností uzavřena smlouva, jejíž rámcový obsah je uveden zde:

- specifikace smluvních stran,
- předmět smlouvy, rozsah certifikace (místa, organizační jednotky, procesy), kritérium certifikace (norma/normativní dokument/specifikace) vůči němuž bude systém managementu posuzován
- složení auditního týmu,
- důležité termíny,
- práva a povinnosti smluvních stran,
- cena a způsob placení,
- podmínky pro odvolání, stížnosti a odstoupení od smlouvy,
- ujednání o pravidelném dozoru nad certifikovaným systémem managementu, periodicitě dozoru a poplatcích.

Objednatel dostane návrh smlouvy k posouzení.

2.6.4 Certifikační audit 1. stupně

Certifikační audit 1. stupně musí být proveden za účelem:

- auditu dokumentace systému managementu,
- pochopení systému managementu zákazníka,
- seznámení se s pracovišti zákazníka a stanovení připravenosti k certifikačnímu auditu 2. stupně,

- shromáždění informací, které se týkají rozsahu systému managementu (z hlediska pracovišť, procesů),
- seznámení se s předpisovými hledisky a shodou s těmito předpisy (např. kvality, životního prostředí, právní hlediska),
- přezkoumání přidělování zdrojů pro certifikační audit 2. stupně,
- dohodnutí podrobností pro naplánování certifikačního auditu 2. stupně,
- vyhodnocení činností týkajících se plánování a realizace interních auditů a přezkoumávání.

2.6.4.1 Organizační zajištění certifikačního auditu 1. stupně

Vedoucí auditor kontaktuje objednatele certifikace (s dostatečným časovým předstihem) za účelem naplánování certifikačního auditu 1. stupně a za účelem převzetí dokumentace . Plán certifikačního auditu 1.stupně zasílá vedoucí auditor objednateli certifikace k odsouhlasení minimálně 1 týden před konáním auditu. Audit 1. stupně probíhá zpravidla v místě žadatele. V případě velmi malých organizací (do 10 pracovníků) s minimálními riziky ve vztahu k posuzovanému systému lze audit 1. stupně realizovat jen na základě posouzení předložené dokumentace a elektronické komunikace.V případě, že objednatel vyžaduje změny v plánu auditu je v pravomoci vedoucího auditora tyto změny zapracovat, nicméně platí zásada, že nemohou být porušeny certifikační postupy stanovené certifikační společností a nesmí být porušeny principy nestrannosti a nezávislosti.

2.6.4.2 Zahájení posuzování na místě

Posuzování na místě začíná zahajovacím jednáním, které řídí vedoucí auditor a jehož účelem je:

- představit členy auditního týmu vrcholovému vedení posuzovaného subjektu,

- stručně představit služby certifikační společnosti,
- přezkoumat náplň, rozsah a cíle auditu,
- poskytnout stručný přehled metod a postupů, které budou při provádění auditu použity,
- zřídit oficiální komunikační vazby mezi auditním týmem a prověřovaným,
- potvrdit dostupnost zdrojů a vybavení, které potřebuje auditní tým,
- potvrdit dobu a datum závěrečného jednání a průběžných jednání s vrcholovým vedením posuzovaného subjektu.
- vysvětlení veškerých nejasností v plánu auditu, odsouhlasení plánu auditu.

Vedoucí auditor (resp. auditní tým) provádí posuzování na místě v souladu s odsouhlaseným plánem auditu, přičemž v rámci posuzování získává auditní tým (na základě studia dokumentů, rozhovorů a pozorování) důkazy o shodě s požadavky příslušné normy (např. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 atd.).

2.6.4.3 Ukončení posuzování na místě

Posuzování na místě je ukončeno závěrečným zasedáním auditního týmu s představiteli vrcholového vedení (případně s dalšími přizvanými pracovníky objednatele). Na tomto závěrečném zasedání informuje vedoucí auditor (na základě porady auditního týmu) o závěrech posuzování a předkládá odpovědnému zástupci posuzovaného subjektu k parafování Zprávu z certifikačního auditu 1. stupně, kde jsou identifikovány všechny oblasti, kde lze předpokládat, že by mohly být v průběhu certifikačního auditu 2. stupně klasifikovány jako neshody a konstatuje připravenost/nepřipravenost objednavatele ke 2. stupni auditu. Je v zájmu zákazníka realizovat do termínu certifikačního auditu 2. stupně opatření v oblastech, která představují potenciaální neshody. Kopii Zprávy z certifikačního auditu parafovanou zákazníkem ponechává vedoucí auditor u zákazníka.

2.6.5 Certifikační audit 2. stupně

Certifikační audit 2. stupně musí proběhnout nejdříve 7 dnů od ukončení certifikačního auditu 1. stupně, nejdéle však do 3 měsíců od ukončení certifikačního auditu 1. stupně.

Účelem certifikačního auditu 2. stupně je vyhodnotit uplatňování systému managementu, včetně jeho efektivnosti. Druhý stupeň auditu se koná na pracovištích objednavatele a zahrnuje:

- informace a důkaz shody se všemi požadavky příslušného certifikačního kritéria (normy),
- monitorování výkonnosti, měření, uvádění informací a přezkoumávání podle klíčových výkonnostních cílů a úkolů,
- systém managementu a výkonnost s ohledem na shodu s právními předpisy, provozní řízení procesů,
- interní audity a přezkoumání managementu,
- odpovědnost managementu za dílčí politiky,
- spojení mezi normativními požadavky, politikou, cíli výkonnosti a úkoly, veškerými právními požadavky, odpovědnostmi, odborné způsobilosti pracovníků organizace,
- postupy, údaje o výkonech a nálezy interních auditů a závěrů.

2.6.5.1 Organizační zajištění certifikačního auditu 2. stupně

Plán certifikačního auditu 2. stupně zasílá vedoucí auditor objednateli certifikace k odsouhlasení minimálně 1 týden před konáním auditu. Certifikační audit 2. stupně probíhá vždy v místě žadatele.

2.6.5.2 Zahájení posuzování na místě

Certifikační audit 2. stupně probíhá na místě v souladu s plánem auditu, pravidly uvedenými v normě ISO 19011 a v souladu s cílem auditu. Při zjištění neshody vůči požadavkům certifikačního kritéria, formuluje auditor neshodu do formuláře Protokol o zjištění. Během certifikačního auditu 2. stupně je přezkoumáno odstranění potenciálních problémů zjištěných při certifikačním auditu 1. stupně a účinnost přijatých opatření. Dále tým auditorů prověřuje, že organizace svou politiku, cíle a postupy dodržuje, že zavedený systém managementu je v souladu se všemi požadavky příslušné normy a že je vhodný k dosažení cílů, stanovených politikou organizace.

Při auditu 2. stupně se auditoři zaměřují zejména na:

- procesy identifikace nebezpečí, hodnocení rizik a řízení rizik,
- postupy pro zabezpečení souladu s právními a jinými požadavky,
- stanovení cílů a programů systému managementu a jejich plnění,
- řízení provozu organizace,
- monitorování, měření, podávání zpráv a přezkoumávání činnosti z hlediska stanovených cílů a cílových hodnot systému managementu,
- přezkoumání, že programy a zprávy z interních auditů prokazují účinnost při hledání a odstraňování neshod v systému,
- identifikaci a zhodnocení neshod, stížností resp. nehod a nežádoucích událostí, opatření k nápravě i preventivních opatření,
- provádění interních auditů a přezkoumávání vedením organizace,
- odpovědnost vedení organizace za politiku systému managementu,
- vazby mezi politikou systému managementu a všemi prvky systému managementu a jejich součinnost,

- na to, zda jsou efektivně využívány prostředky, zabezpečující neustálé zlepšování,
- podrobnosti o interně zjištěných neshodách, včetně podrobností o odpovídajících nápravných a preventivních opatřeních, která byla přijata během posledních 12 měsíců,
- záznamy o jakýchkoliv sděleních (stížnostech) týkajících se SM a o všech opatřeních přijatých na základě těchto sdělení.
- přezkoumání, do jaké míry jsou procesy efektivní, zda-li je dosahováno neustálého zlepšování.

Certifikační audit 2. stupně musí být zahájen nejpozději do 3 měsíců od ukončení certifikačního auditu 1. stupně.

Posuzování na místě musí proběhnout v rámci intervalu 30 dnů (maximální interval mezi zahajovacím a závěrečným zasedáním auditního týmu s představiteli vrcholového managementu).

2.6.5.3 Ukončení posuzování na místě

Posuzování na místě je ukončeno závěrečným zasedáním auditního týmu s představiteli vrcholového vedení (případně s dalšími prizvanými pracovníky objednatele). Na tomto závěrečném zasedání informuje vedoucí auditor (na základě porady auditního týmu) o předběžných závěrech posuzování a předkládá odpovědnému zástupci posuzovaného subjektu k parafování Protokoly o zjištění, ve kterých vyjadřuje svoje stanovisko (tj. souhlas či nesouhlas se zjištěním). Doložení a ověření odstranění neshod. Jsou-li zjištěny neshody (systémové či nesystémové) je povinností posuzovaného subjektu tyto neshody prokazatelně odstranit do 2 měsíců od ukončení posuzování na místě. Ověření odstranění nesystémových i systémových neshod provádí na základě doložených písemných materiálů posuzovaného subjektu vedoucí auditor (organizačně zajišťuje odborný pracovník). Nelze-li získat na základě dodaných materiálů dostatečnou jistotu, může vedoucí auditor rozhodnout o ověření odstranění neshod na místě. Ověření na místě musí proběhnout nejpozději do 14 dnů od obdržení

písemných materiálů (důkazů) o odstranění neshody. Povinností vedoucího auditora je předat do 14 dnů od provedení auditu na sekretariát certifikační společnosti originál ověřeného protokolu o zjištění.

2.6.6 Rozhodnutí o certifikaci a vydání certifikátů

Předseda certifikační komise certifikační společnosti rozhoduje o vydání certifikátu systému managementu. Nutnou podmínkou pro udělení certifikátu je prokazatelné odstranění neshod. V případně kladného rozhodnutí v záležitosti vydání certifikátu zasílá sekretariát certifikační společnosti objednateli certifikace návrh certifikátu k odsouhlasení. Certifikát může být předán osobně (např. v rámci slavnostní příležitosti) či zaslán doporučenou poštou. Certifikát je vydán na období 3 let, a je platný od data rozhodnutí certifikační komise.

2.6.7 Naplánování dalšího termínu posuzování

Dozorový audit následující po certifikačním auditu musí proběhnout nejpozději do 12 měsíců od posledního dne 2. stupně certifikačního auditu.

2.6.8 Dozorové audity

Certifikační orgán provádí dozorové audity systému managementu za účelem ověření skutečnosti, zda držitel certifikátu splňuje příslušná certifikační kritéria (požadavky příslušné normy) a zda je systém managementu uplatňován, přičemž bere v úvahu změny u certifikovaného zákazníka a změny v jeho systému managementu.

Dozorové audity se konají v pravidelných intervalech 12 měsíců, přičemž:

- první dozorový audit, který následuje po certifikačním auditu musí proběhnout nejpozději do 12 měsíců od posledního dne 2. stupně certifikačního auditu, v případě, že Certifikační orgány při České společnosti pro jakost audit do tohoto termínu neproběhne, dochází k pozastavení certifikace, pokud neproběhne ani do 15 měsíců, pak k odejmutí certifikátu. Na překročení lhůty 12 měsíců upozorňuje odborný pracovník, který přijímá příslušné opatření.

- První dozorový audit, který následuje po recertifikačním auditu musí být proveden do 12 měsíců

V případě, že dojde k odejmutí certifikátu musí být proces certifikace zahájen od počátku tzn., že tříletý cyklus certifikace bude zahájen provedením dvoustupňového certifikačního auditu.

[18]

ISO definuje audit jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazních informací a objektivně zhodnotit, do jaké míry jsou splněna všechna kritéria auditu. Tato definice platí při jakémkoliv auditu - interní audit, audit dodavatele, nebo ISO 9001 certifikační audit. Účel každého typu auditu je jedinečný [24].

2.7 Měření v systémech managementu kvality

Statistické metody používané v oblasti řízení kvality, environmentu a bezpečnosti jsou zaměřeny na sběr, analýzu a interpretaci dat pro zlepšování procesů a produktů. V současné praxi managementu kvality je vytvářen stále větší tlak na využívání statistických metod. Domníváme se, že tento stav vychází ze stále větší diskrepance mezi rostoucí náročností zákazníků na kvalitu produktu a velkou variabilitou vstupů, jejímž následkem je rozličné chování procesů a samozřejmě variabilní výstupy. Využívají se následující metody:

- Popisná statistika – výkonnost organizace, vstupy, chování a výstup různých procesů jako je výroba, ověřování, skladování..
- Navrhování experimentů – metoda, která vychází z předpokladu, že proces lze aktivně ovlivňovat kombinováním vstupů. Cílem může být zlepšení výstupu nebo alespoň zlevnění procesu.
- Testování statistických hypotéz
- Analýza měření

- Analýza způsobilosti – slouží pro odhady schopnosti strojů a procesů splnit požadavky na ně kladené
- Regresní analýza
- Analýza bezporuchovosti (spolehlivosti)
- Výběrové metody
- Simulace
- Regulační diagramy – stabilita procesu
- Statistické tolerance
- Analýza časových řad

Máme za to, že je možné a žádoucí uplatňovat statistické metody u všech hlavních procesů:

- Marketing – popisná statistika, Paretova analýza stížností a reklamací
- Navrhování a vývoj produktů – navrhování pokusů, prognózy spolehlivosti, analýza způsobilosti
- Nakupování – statistické přejímky, popisná statistika
- Výroba a poskytování služeb – popisná statistika, statistická regulace procesu, Analýza způsobilosti
- Dodávání – Paretova analýza neshod, statistické přejímky

[27]

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je provést analýzu připravenosti vybraného podniku na systém managementu kvality a environmentu a určit návrh vedoucí k jeho zavedení.

3.2 Metodika

Sběr dat

Pro zpracování diplomové práce byla použita primární a sekundární data.

Primární data byla získána pomocí pozorování v daném podniku opřené o vlastní zkušenosti a řízeným rozhovorem s jednateli společnosti.

Sekundární data byla získána četbou odborné literatury, kterou tvořily knihy, odborné články. Knihy byly vypůjčeny z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a prohlíženy na serveru Google books. Zdrojem odborných článků jsou Hospodářské noviny, časopis Zpracování plechu a internetový portál Businessinfo. Dále tato data zahrnují jednotlivá interní dokumentace firmy.

Charakteristika pozorování

Koncem měsíce srpna 2009 vedení naší společnosti rozhodlo o zavedení systému kvality ISO 9001:2004 a 14001:2006. Vedení společnosti oslovilo 2 poradenské společnosti pro vytvoření nabídek pro tuto činnost. Na základě nižších nákladů, dodatečných služeb, velmi dobré komunikaci, jednatelé vybrali spol. Quality Centrum Písek. V tomto okamžiku jsem nastoupila do naší společnosti, kde jsem byla navrhnutá pro spravování tohoto systému a stala jsem se Pověřenou osobou. Koncem měsíce září 2009 jsme se poprvé setkali s konzultantem poradenské společnosti. Tím, že jsem ve zvoleném podniku byla zaměstnána 3 roky na vedlejší pracovní poměr, měla jsem možnost poznat veškeré souvislosti týkající se jednotlivých činností ve firmě a mohla tak bez problémů zpracovávat jednotlivé směrnice týkající se chodu společnosti.

Řízený rozhovor

Pro jednatele společnosti bylo vytvořeno 7 otázek. Soubor těchto otázek se dělil na 6 otázek, které se týkaly jednotlivých kroků před zahájením vlastního zavádění norem kvality a environmentu, např. finanční možnosti, jaké ISO normy jsou pro podnik důležité, co od tohoto kroku očekávají, jakým způsobem budou normy zavedeny, kdo bude zodpovídat za systém kvality. Poslední otázka zahrnovala oblast budoucího rozvoje v této záležitosti, zda vedení společnosti uvažuje o jiné další certifikaci v budoucnu. Jednatelé byli velice vstřícní při zodpovídání těchto otázek a poskytli mi mnoho materiálu pro zpracování této diplomové práce.

Zpracování dat

Nejdůležitější částí této diplomové práce je zhodnocení současného stavu systému managementu a environmentu ve společnosti. Analýza je založena na porovnání současného stavu s jednotlivými požadavky a kapitolami normy ČSN EN ISO 9001 :2008 a ČSN EN ISO 14001:2004. Na základě tohoto porovnání byly stanoveny jednotlivé kroky vedoucí k naplnění uvedených norem.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 Zaměření podniku

Společnost PROSTOR-design se zabývá CNC zpracováním plechu a její hlavní náplní je dodávání podsestav ke strojním zařízením. Spolupracuje převážně se zahraničními firmami, u kterých se podařilo navázat dobré pracovní obchody například s Japonskou firmou, které dodávají chladicí zařízení stroje, včetně řídicí jednotky.

Dalším produktem jsou rozvaděčové skříně v několika typech a provedeních. Záměrem majitelů společnosti je najít nového strategického partnera, který do budoucna plánuje zadávat výrobu kompletního zařízení do kooperace. Společnost produkuje vlastní řadu výrobků – IT skříně pro připojení k internetu, kde během ročního prodeje oslovila téměř 70 nových zákazníků.

Hlavní technologie jsou: CNC sekání plechu – Tc Trumpf, CNC ohýbání – TB Trumpf, svařování, práškové lakování a montáž.

Firma vyrábí kompletní výrobek včetně elektromontáže nebo jiné kompletace potřebných příslušenství a včetně balení. Dalšími pomocnými technologiemi jsou lisování matic, závitování, bodování. Maximální výrobní plocha je 2,5 tis.m².

Společnost vznikla v roce 1994 a nyní zaměstnává 17 zaměstnanců. Cílem je vytvořit základnu loajálních zaměstnanců, kteří budou motivováni pracovat pro naši firmu trvale a budou mít dobré podmínky pro seberealizaci.

4.2 Silné a slabé stránky podniku

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku byla základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku.

Mezi silné stránky společnosti patří:

- stálý okruh zákazníků, ověřené know-how,

- kvalifikované vlastní lidské zdroje
- stabilní administrativní zázemí (obchod, vývoj a konstrukce),
- široké výrobní zázemí (TB C66, TP 3000, vlastní prášková lakovna)
- operativní řízení zakázek
- přiměřené dodací lhůty, kvalitní výrobky a služby,
- vhodné umístění vzhledem k německému či rakouskému okruhu zákazníků

Analýzou byly dále zjištěny slabé stránky fungování společnosti PROSTOR-design, spol. s r.o.:

- nedostatečné výrobní kapacity k uspokojování poptávek od potenciálních zákazníků
- neexistence systému řízení jakosti dle ISO 9001:2008 a 14001:2004
- závislost na dvou hlavních zákaznících
- malý tržní podíl

V souvislosti s hodnocením silných a slabých stránek společnosti byla rovněž zjištěna případná ohrožení společnosti. Mezi tyto hrozby lze zařadit např. pomalý růst trhu v této oblasti vzhledem k ekonomické krizi, silné konkurenční prostředí a stupňující se síla konkurentů s nižšími výrobními náklady z asijských zemí, z čehož vyplývá fakt přesunu částečné výroby našeho hlavního zákazníka právě do těchto zemí. Při analýze byly také nalezeny některé příležitosti pro firmu, mezi ně lze zařadit např. možnost vstupu na nové zahraniční trhy (Německo, Rakousko), rozšíření a vylepšení stávající řady vlastních výrobků, kvalifikované vývojové oddělení a následný vývoj nových výrobků.

Pro společnost je nutná certifikace ISO z důvodu obchodního proniknutí na německý trh. Velice často se stávalo, že i když společnost osloví potenciálního zákazníka nejlepší cenovou nabídkou pro jejich potenciální výrobu, neuspěli právě z důvodu chybějící certifikace kvality. Pro zahraniční zákazníky je tento systém kvality jistotou pro kooperační výrobu.

5 Zhodnocení současného stavu systému managementu kvality a environmentu

5.1 Systém managementu kvality dle ISO 9001:2008

Systém kvality není dokumentovaný žádným dokumentem ani v Příručce kvality, jak je požadováno normou ISO 9001:2008. Není vytvořena ani dokumentace 2. vrstvy, která by popisovala činnosti prováděné ve společnosti. Prováděcí dokumentace 3. vrstvy je vytvořena pouze částečně.

Identifikace procesů potřebných pro systém kvality včetně jejich rozlišení na hlavní řídicí a podpůrné není provedena. Mapa hlavního procesu se znázorněním průběhu realizace produktů není vytvořena.

Kriteria a metody potřebné pro hodnocení efektivity procesů v rámci QMS nejsou definovány v systémové dokumentaci. Hodnocení realizovaných procesů probíhá na základě zavedených zvyklostí, je pouze částečně dokumentováno a není dokumentovaná úroveň dosaženého stavu, specifikace nejvážnějších problémů v dané oblasti, analýza jejich příčin a návrhy opatření na zlepšení stavu v příslušné oblasti.

Organizační schéma, které by znázorňovalo pozici jednotlivých funkcí ve společnosti včetně pozice pracovníka odpovědného za zavedení a udržování systému managementu kvality není vytvořeno.

Bude nutno:

- Identifikovat všechny procesy potřebné pro fungování QMS
- Vytvořit mapy procesů
- Vytvořit dokumentaci systému kvality
- Stanovit kritéria a metody pro hodnocení procesů v souladu s požadavky ISO 9001:2008
- Zlepšovací procesy

- Vytvořit organizační schéma

5.1.1 Dokumentace

Společnost nemá zpracovávána politiku kvality ani nemá stanoveny cíle k naplnění vyhlášené politiky kvality. Příručka kvality není vypracovaná stejně jako i další povinné dokumenty potřebné pro QMS. O prováděných činnostech jsou vedeny záznamy dokládající provedené činnosti jsou vytvořeny.

Bude nutno:

- Vypracovat příručku kvality
- Vypracovat systémovou dokumentaci
- Vypracovat pracovní postupy
- Tvorba potřebných záznamů k prováděným činnostem

Dokumentace systému kvality není ve firmě vytvořen, není stanovena struktura a forma dokumentace, způsob jejího připomínkování, schvalování a vydávání. Popis činností řízení dat v elektronické podobě není vytvořen. Nejsou jednoznačně stanoveny požadavky na pravidelné zálohování, archivace a ochrana dat. Zálohování dat probíhá na základě zavedených zvyklostí, není zabezpečeno, ochrana dat je převážně zavedena. Vytvářené záznamy jsou ve většině případů vytvářeny čitelně, ale nejsou ukládány tak, aby byly pohotově k vyhledání.

5.1.2 Odpovědnost managementu

Jednatelé společnosti nestanovili politiku ani cíle kvality. Pro hodnocení prováděných činností nejsou shromažďovány potřebné informace, zejména o vyskytujících se problémech a jejich příčinách. Dokumentace mapující situaci na trhu, ve kterém se společnost pohybuje, není zpracována. Stejně tak chybí porovnání konkurenčních firem, přesto jsou informace jednatelům známé.

Společnost má vlastní zaměstnance, příslušné odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny, ale do současné doby nebyly popsány v žádném dokumentu.

Interní komunikace je zabezpečena telefonem, e-mailem nebo osobním stykem. Externí komunikace je prováděna především osobním stykem nebo prostřednictvím telefonu. Forma interní komunikace není popsána.

5.1.3 Lidské zdroje

Postup pro výběr, přijímání a výstup vlastních zaměstnanců není vytvořen a činnosti vztahující se k této oblasti jsou vykonávány na základě zavedených zvyklostí. Činnosti spojené s najímáním externích pracovníků pro zajištění činností jsou prováděny také pouze na základě zavedených zvyklostí a nejsou dokumentovány. Při najímání pracovníků není kontrolována jejich způsobilost k provádění činností. Postup pro zjišťování potřeb přípravy a školení pracovníků spol. není vytvořen a plně aplikován. Oblast výcviku není popsána v žádném dokumentu. Plán školení není vytvořen a školení jsou realizována dle platné legislativy. Oblast motivace není v současné době popsána.

Bude nutno:

- Vytvořit popis výběru a přijímání vlastních či externích pracovníků
- Vytvořit postup zabezpečení potřebného školení a výcviku
- Vytvořit plán školení
- Zabezpečit realizaci školení zaměřených na systém kvality pro všechny úrovně pracovníků.

5.1.4 Infrastruktura

Oblast údržby strojů a zařízení není popsána v odpovídající dokumentaci. Pro udržování strojů či zařízení ve společnosti jsou vytvořeny plány preventivní údržby a záznamy o jejich udržování či opravách a jsou doložitelné. Údržba vozidel je prováděna. Revize ručního nářadí jsou plně zabezpečeny a dokumentovány. Nejsou k dispozici kopie dokumentů dokládající způsobilost všech externích dodavatelů revizí k provádění těchto činností.

5.1.5 Realizace produktu

Postup přezkoumání smlouvy na poskytování služeb není dokumentován směrnici ani žádným jiným dokumentem.

Součástí obchodních činností jsou i činnosti spojené s marketingovým průzkumem. Marketingové informace jsou využívány při provádění obchodních aktivit společnosti a rozšiřování sortimentu nabízených služeb.

Řízení návrhu a vývoje není ve společnosti popsáno dostačujícím způsobem. Dokumentace popisující činnosti v oblasti návrhu a vývoje není vytvořena, ale činnosti spojené s vývojem jsou prováděny na základě daných pravidel a požadavků zákazníka.

Pro činnosti nákupu není zpracován dokumentovaný postup stejně jako nejsou stanovena kritéria pro postup hodnocení dodavatelů. Periody provádění hodnocení dodavatelů také nejsou stanoveny. Ve firmě není vytvořen ani aktualizován seznam dodavatelů. Postup poptávkového řízení při výběru nových dodavatelů také není popsán a o této činnosti nejsou vedeny záznamy. Obsah vystavovaných poptávek nebo objednávek není stanoven.

Vystavené objednávky jsou vždy ukládány na určené místo, vedení má přehled o tom, zda objednané zboží již bylo či nebylo dodáno. Objednávky jsou běžně vystavovány. Objednávky vystavují odpovědní pracovníci.

Popis postupu při reklamačním řízení v případě zjištění neshod u dodávaného materiálu je vytvořen. Záznamy o reklamacích na dodané zboží jsou vedeny.

Vstupní přejímky dodávaného materiálu jsou prováděny, jejich rozsah však není stanoven žádným dokumentem. Materiál je kontrolován a přijímán na základě porovnání údajů na objednávce a dodacím listě, čímž je zabezpečeno, že dodaný materiál skutečně patří příjemci. Záznamy o vstupní kontrole dodávek jsou převážně vedeny formou potvrzení dodacího listu razítkem PŘÍJEM.

Bude nutno:

- Stanovit a vytvořit popis činností spojených s nakupováním pro firmy

- Vytvořit postup pro provádění vstupní kontroly nakupovaného zboží
- Stanovit kritéria pro hodnocení dodavatelů

Ve společnosti je zaveden zakázkový způsob výroby, kdy zákazník na základě uzavřené smlouvy nebo formou samostatných objednávek objednává realizaci jednotlivých zakázek. Průběh zakázky firmou je popsán v dokumentu „Proces objednávka“.

Objednávky jsou vyřizovány vedením firmy průběžně, případně je jejich vyřízení přizpůsobováno dle upřesnění požadavků zákazníka. Evidence objednávek zákazníků je vedena. Složky jednotlivých zakázek jsou vedeny, záznamy dokládající realizaci jednotlivých zakázek od jejich začátku do předání díla objednateli jsou v současné době vedeny v dostatečném rozsahu.

O průběhu prováděných výrobních operací jsou prováděny záznamy odpovídající formou prostřednictvím výrobní zakázky.

Dokumenty a postupy stanovující popis kontrolních činností prováděných v průběhu výroby a následně po jeho dokončení před předáním objednateli jsou zpracovány, záznamy dokládající provádění kontrolních činností a jejich výsledky jsou doložitelné. Technické normy stanovující kvalitu příslušných prováděných činností jsou ve spol. k dispozici.

5.1.6 Manipulace a skladování

Ve firmě není zpracován postup pro manipulaci s materiály a způsob jeho skladování v prostoru realizace zakázek.

Manipulační metody používané ve firmě jsou způsobilé k nakládání s materiály a produkty používanými k realizaci díla.

Současně využívané skladovací prostory a skladovací podmínky jsou plně vyhovující z hlediska velikosti a i z hlediska klimatických podmínek. Skladovací řád pro skladovací prostory není zpracován, stejně jako plán skladu.

5.1.7 Metrologie

Pro řízení měřidel a měřících zařízení není ve firmě vypracován dokumentovaný postup. Není vedena evidence měřidel.

Měřidla jsou identifikována a je zjišťována potřeba jejich pravidelné kalibrace. Kalibrace či ověřování měřidel je prováděno.

Osoba odpovědná za oblast metrologie ve firmě není stanovena ani jmenována.

V následujícím období bude nutno :

- Stanovit osobu odpovědnou za oblast metrologie.
- Popsat způsob zabezpečení oblasti metrologie ve firmě.
- Vytvořit evidenci měřidel.
- Označit veškerá měřidla firmy v souladu s označením uvedeným v evidenci měřidel.
- Zabezpečit kalibraci pracovních měřidel a ověření stanovených měřidel.
- Zabezpečit posuzování výsledků kalibrací provedených u externích kalibračních laboratoří ze strany osoby odpovědné za oblast metrologie

5.1.8 Monitorovací procesy

5.1.8.1 Spokojenost zákazníků

Ve firmě není stanoven způsob ani odpovědnost za provádění průzkumu spokojenosti zákazníků včetně periody vyhodnocování výsledků v této oblasti.

V následujícím období bude nutno :

- Stanovit a popsat způsob provádění průzkumu spokojenosti zákazníků.
- Stanovit osobu odpovědnou za provádění průzkumu spokojenosti zákazníků.
- Zabezpečit provádění tohoto průzkumu.

- Zabezpečit provádění vyhodnocování výsledků získaných informací.

5.1.8.2 Interní audit

Interní audit systému managementu kvality nejsou popsány v žádném odpovídajícím dokumentu. Interní audit nejsou plánovány, realizovány ani vyhodnocovány. Ve firmě není vyškolená způsobilá osoba schopná provádět a řídit interní prověrky jakosti.

Norma stanovující postupy pro provádění interních auditů, jakož i stanovující kvalifikaci auditorů ISO 19011, není k dispozici.

V následujícím období bude nutno :

- Stanovit způsob zabezpečení provádění interních proverek jakosti ve firmě.
- Vypracovat popis provádění interních auditů.
- Zabezpečit absolvování školení zaměřeného na provádění interních auditů osobou odpovědnou za realizaci interních auditů ve firmě.
- Vypracovat roční program auditů pro následující období.
- Zabezpečit provádění systémových auditů dle ISO 9001:2008.

V návaznosti na scházející hodnocení procesů nejsou specifikovány nejzávažnější problémy v jednotlivých oblastech a nejsou stanovovány příčiny těchto problémů. Z tohoto důvodu nejsou navrhována ani vhodná opatření ke zlepšení stavu v jednotlivých oblastech činnosti společnosti.

V následujícím období bude nutno :

- Stanovit procesy, které budou monitorovány
- Stanovit kritéria a metody pro jejich hodnocení.
- Stanovit periody provádění hodnocení procesů.

- Stanovit osoby odpovědné za shromáždění potřebných vstupních informací a vypracování hodnocení výsledků dosažených v jednotlivých oblastech.
- Provádět rozbor nejzávažnějších problémů vyskytujících se v hodnocených procesech a stanovovat jejich příčiny.
- Navrhovat vhodná opatření ke zlepšení těchto procesů a hodnotit efektivitu těchto opatření.

5.1.8.3 *Kontrola výrobků*

Vstupní kontrola nakupovaných produktů je prováděna a vzhledem k charakteru zboží se jedná převážně o kvantitativní přejímku a kvalitativní kontrola je převážně omezena na kontrolu rozměrů materiálu. Záznamy o vstupní kontrole – přejímce materiálu jsou doložitelné. Postupy pro tuto činnost nejsou zpracovány. Provedení vstupní kontroly a přijetí nakupovaného zboží je potvrzeno na dodacím listě dodaného materiálu.

Mezioperační kontrola prováděných prací probíhá formou kontrolních činností pracovníků, provádějící příslušné operace. Tato činnost není popsána v žádném odpovídajícím dokumentu, postupy pro provádění kontrolních činností vztahujících se ke konkrétní zakázce nejsou vytvářeny. Záznamy o této kontrolní činnosti nejsou prováděny.

Výstupní kontrola hotového produktu probíhá před jeho předáním objednateli. Záznam o jejím provedení není prováděn. Hotový produkt je předán zákazníkovi prokazatelnou formou, například prostřednictvím podepsaného dodacího listu. Tyto záznamy jsou ve společnosti ukládány. Popis výstupní kontroly není vytvořen.

Bude nutno:

- Stanovit a popsat způsob provádění a zabezpečení kontrolních činností.
- Vypracovat potřebné postupy pro provádění kontrolních činností při vstupní mezioperační i výstupní kontrole.

- Zabezpečit provádění záznamů o provedených kontrolních činnostech a jejich výsledcích ve stanoveném rozsahu.

5.1.9 Neshodný výrobek

Dokumentovaný postup pro řízení neshodných výrobků a neshod u prováděných prací i pro řízení reklamací, není ve firmě vytvořen. Odpovědnost za přezkoumání neshodných výrobků a neshod u prováděných prací není zřejmá.

Postupy pro reklamační řízení nejsou popsány. Vyřizování vzniklých neshod se zákazníkem probíhá, záznamy o vyřízení těchto reklamací jsou zakládány, stejně jako i záznamy dokládající vyřízení reklamačních řízení s dodavatelem.

Evidence interních neshod, jakož i reklamací od zákazníků a na dodavatele je vedena. Záznamy o navržených a realizovaných nápravných opatření zaměřených k vyřízení reklamací nejsou zaznamenávány a tudíž nemohou sloužit jako podklad pro provádění analýzy interních neshod a reklamací, ke stanovení nejzávažnějších a nejčastějších problémů, jakož i vhodných trvalých opatření k nápravě. Identifikace neshodných výrobků nebo části díla není stanovena.

Bude nutno :

- Stanovit a popsat způsob řízení neshod a neshodných produktů.
- Zabezpečit vedení evidence reklamací na dodavatele a od zákazníků.
- Zabezpečit jednoznačnou identifikaci neshodných výrobků.
- Zabezpečit provádění analýz příčin vzniku neshod u realizovaných zakázek a na jejich základě navrhování odpovídajících nápravných opatření.
- Zabezpečit provádění vyhodnocování efektivity stanovených nápravných a preventivních opatření.

5.1.10 Zlepšování

Metodika pro realizaci metodiky trvalého zlepšování v rámci systému jakosti není stanovena v systémové dokumentaci a není doložitelně využívána. Záznamy o realizaci programů trvalého zlepšování nejsou vedeny, stejně jako hodnocení efektivity těchto programů.

V průběhu následujícího období bude nutno :

- Stanovit způsob – metodu vhodnou pro realizaci trvalého zlepšování ve společnosti.
- Popsat tuto metodu v rámci vytvářené systémové dokumentace.
- Zabezpečit realizaci zlepšovacích programů dle této metodiky.

Pro realizaci nápravných opatření není vytvořen dokumentovaný postup stanovující odpovědnost za návrh nápravného opatření a způsob jeho dokumentace. Vyhodnocení efektivity realizovaného opatření k nápravě není prováděno.

V následujícím období bude nutno :

- Popsat metodu realizace nápravných opatření zaměřenou na zavádění trvalých opatření k nápravě jak v rámci řešení neshod u produktů, tak i v rámci zavedeného systému managementu jakosti.
- Zabezpečit realizaci trvalých nápravných opatření.
- Zabezpečit vyhodnocování efektivity realizovaných nápravných opatření.

Pro realizaci preventivních opatření není vytvořen dokumentovaný postup stanovující odpovědnost za návrh preventivního opatření a způsob jeho dokumentace. Ve společnosti nejsou preventivní opatření dokumentována a není doložitelný průběh jejich realizace. Rovněž vyhodnocení efektivity realizovaného preventivního opatření není doložitelné.

V následujícím období bude nutno :

- Popsat metodu realizace preventivních opatření zaměřenou na předcházení vzniku neshod.
- Upřesnit možné zdroje, vhodné pro návrh preventivních opatření v rámci systémové dokumentace.
- K návrhům vhodných preventivních opatření využívat zejména analýzu stavu realizovaných procesů.
- Zabezpečit realizaci preventivních opatření v souladu s popisem v systémové dokumentaci.
- Zabezpečit vyhodnocování efektivity realizovaných preventivních opatření.

5.2 Zhodnocení současného stavu ISO 14001:2004

System environmentálního managementu dle ISO 14001:2004 není dokumentován v Příručce EMS, směrnicích, metodikách ani postupech. Dokumentované postupy pro systém environmentálního managementu nejsou vytvořeny.

Pouze částečně jsou definovány pravomoci a odpovědnosti pracovníků, kteří ovlivňují environmentální profil firmy.

Dokumentace popisující činnosti spojené s řízením dokumentace, řízením norem, legislativních předpisů, regionálních předpisů a vyhlášek týkajících se ŽP není vytvořena.

Dokumentace nižší úrovně ve formě pracovních postupů pro prováděné činnosti je částečně zpracována, bude nutno ji doplnit tak, aby byly naplněny požadavky normy ISO 14001:2004, a to zejména v těch oblastech, kde pracovníci při provádění činností

mohou ovlivnit negativním způsobem životní prostředí, a kde by mohlo v důsledku nesprávných postupů dojít ke vzniku nových environmentálních aspektů.

Nejsou vytvořeny registry nejdůležitějších environmentálních aspektů firmy, které mohou mít dopad na životní prostředí.

Procesy probíhající ve firmě nejsou popsány z hlediska environmentálního.

V následujícím období bude nutno :

- Vytvořit dokumentované postupy pro systém environmentálního managementu.
- Definovat pravomoci a odpovědnosti pracovníků, kteří ovlivňují environmentální profil firmy.
- Vypracovat postupy pro řízení norem, legislativních předpisů, regionálních předpisů a vyhlášek z oblasti ŽP týkajících se firmy.
- Vytvořit registry environmentálních aspektů firmy.

5.2.1 Environmentální politika

Environmentální politika, jako dokument vyjadřující závazek vedení k neustálému zlepšování všech procesů probíhajících ve firmě z pohledu environmentálního, závazek ke snižování zátěží na životní prostředí, dodržování příslušné legislativy a dalších požadavků definovaných pro potřeby firmy, není vytvořena.

V následujícím období bude nutno definovat a vydat environmentální politiku a zabezpečit její zveřejnění.

5.2.2 Plánování

5.2.2.1 Environmentální aspekty

Environmentální aspekty, které vyplývají z činností prováděných ve firmě a které mohou významným způsobem ovlivnit životní prostředí, nebyly dosud identifikovány.

Dokumentovaný postup pro identifikaci environmentálních aspektů činností a služeb poskytovaných firmou není vypracován včetně hodnotícího systému pro určení priority těch aspektů, které mají největší dopady na životní prostředí a které by firma měla zahrnout do svých environmentálních cílů nebo environmentálních programů a řešit je přednostně.

Nejsou vytvořeny registry nejdůležitějších environmentálních aspektů, kterými by se měl systém environmentálního managementu přednostně zabývat a hledat taková opatření, aby dopad na životní prostředí byl eliminován.

Bude nutno :

- Vypracovat postup pro vytvoření a aktualizaci registru environmentálních aspektů zahrnující postup pro hodnocení jednotlivých aspektů.
- Vytvořit registr environmentálních aspektů a zabezpečit jeho průběžnou aktualizaci.

5.2.2.2 Právní a jiné požadavky

Dokumentovaný postup pro identifikaci legislativních požadavků týkajících se oblasti ochrany životního prostředí, které se vztahují k činnostem prováděným ve firmě, není vypracován. Rovněž není definován systém aktualizace legislativy.

Ve firmě nejsou dostupné základní legislativní dokumenty týkající se činností realizovaných ve firmě. Není vytvořen registr právních a jiných předpisů obsahující legislativu týkající se ochrany ovzduší, ochrany vod, nakládání s nebezpečnými látkami, nakládání s odpady, zatěžování hlukem, ochrany přírody a krajiny a havarijní připravenosti, vztahující se k těm činnostem, které společnost realizuje.

Oblast odpadového hospodářství je ošetřena v souladu s požadavky zákona o odpadech.

Bude nutno :

- Vytvořit postup pro tvorbu a průběžnou aktualizaci.
- Vytvořit registr právních a jiných předpisů zahrnující legislativu týkající se ochrany životního prostředí a i místní a regionální předpisy a časově omezená povolení místních úřadů.
- Zabezpečit seznámení všech pracovníků společnosti a pracovníků spolupracujících firem s požadavky legislativních nařízení, týkajících se provádění činností ve společnosti a jejich aktualizacemi.

5.2.3 Cíle, cílové hodnoty a programy

Environmentální cíle včetně cílových hodnot, kterých by firma chtěla dosáhnout, nejsou stanoveny.

Tyto cíle bude nutno vypracovat pro jednotlivé prováděné činnosti tak, aby byla zajištěna jejich měřitelnost s environmentální politikou. Východiskem pro stanovení cílů musí být i rozhodující environmentální aspekty, případně oblasti problémové z environmentálního pohledu.

Programy environmentálního managementu k dosažení environmentálních cílů, stejně jako tyto cíle nejsou stanoveny. Systém pravidelných kontrol plnění jednotlivých etap environmentálních programů není popsán a ani zaveden.

Bude nutno :

- Vytvořit pro navržené environmentální cíle programy popisující jejich provedení, s určením potřebných termínů, odpovědných osob a dalších potřebných zdrojů.
- Provádět hodnocení plnění těchto stanovených programů.

5.2.4 Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc

Vzhledem k velikosti firmy jsou odpovědnosti a pravomoci jasně a nezaměnitelně definovány.

V rámci budování systému environmentálního managementu bude nutno popsat :

- Odpovědnosti za zavedení a udržování systému environmentálního managementu, oblast odpadového hospodářství – povinnosti pověřence vedení pro environment.
- Odpovědnosti za havarijní připravenost a zacházení se závadnými látkami.
- Odpovědnosti za oblast odpadového hospodářství.

5.2.5 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí

Ve firmě není stanoven a dokumentován postup pro zjišťování potřeb udržování a zvyšování kvalifikace vztahující se k systému environmentálního managementu. Není plně ošetřena oblast týkající zvyšování environmentálního povědomí ve firmě.

Školení environmentální povahy nejsou dosud ve firmě plánována a o absolvovaném školení tohoto zaměření nejsou vedeny záznamy.

Bude nutno :

- Zařadit do vytvářeného plánu školení akce zaměřené na zvyšování kvalifikace v oblasti environmentálního managementu (problematiky odpadů, zacházení s nebezpečnými látkami, havarijní připravenosti apod.).
- Zabezpečit přenášení požadavků vyplývajících z ochrany životního prostředí na vlastní zaměstnance i na pracovníky využívaných externích firem.

5.2.6 Komunikace

Vzhledem k velikosti firmy jsou interní komunikační cesty zabezpečeny osobním stykem zaměstnanců. Komunikace s externími dodavateli prací není popsána v žádném dokumentu, stejně jako způsob vedení komunikace se zástupci orgánů státní

zprávy, obce s rozšířenou působností, orgány životního prostředí, ekologickými aktivitami a občanskými sdruženími.

V následujícím období bude nutno stanovit postup pro tzv. externí komunikaci, tj. komunikaci se zainteresovanými stranami, jejichž dotazy, stížnosti a připomínky týkající se životního prostředí bude firma řešit.

5.2.7 Dokumentace

Dokumentace systému environmentálního managementu první, druhé ani třetí vrstvy není ve firmě vytvořena.

Při budování systému bude potřeba vytvořit následující dokumenty :

- Environmentální politiku
- Environmentální cíle a programy jejich realizace
- Postupy pro tvorbu a aktualizaci níže uvedených registrů
- Registr environmentálních aspektů
- Registr právních a jiných požadavků
- Registr nakupovaného zboží nebezpečného pro životní prostředí
- Registr produkovaných odpadů, Registr havarijních rizik
- havarijní plány
- popis monitorování procesů z pohledu ekologie

5.2.8 Řízení dokumentů

Oblast řízení dokumentů environmentální povahy je ve stejném stavu jako dokumentace systému jakosti.

5.2.9 Řízení provozu

5.2.9.1 Nakupování

Oblast nákupu stejně jako u systému jakosti není popsána a systém výběru a hodnocení dodavatelů z pohledu environmentálního není stanoven. Kritéria pro hodnocení dodavatelů zaměřená na oblast environmentu nejsou stanovena.

V současné době nejsou k dodávanému zboží vyžadovány potřebné atesty, protokoly a bezpečnostní listy.

V následujícím období bude nutno :

- Stanovit vhodná kritéria pro hodnocení dodavatelů z environmentálního pohledu.
- Provádět hodnocení dodavatelů dle stanovených kritérií.

5.2.9.2 Skladování a zacházení s nebezpečnými látkami

Firma při realizaci zakázek nakládá převážně s materiály a výrobky, z nichž vzniká pouze malé množství nebo žádný nebezpečný odpad. Seznam nebezpečných látek, s kterými firma nakládá není vypracován. Bezpečnostní listy k nakupovaným produktům nejsou v současné době ve firmě k dispozici. Školení zaměřené na nakládání s nebezpečnými látkami nebylo dosud ve firmě realizováno.

V následujícím období bude potřeba zabezpečit bezpečnostní listy k nakupovaným produktům.

5.2.9.3 Ochrana ovzduší

Firma v současné době neznečišťuje ovzduší jiným způsobem, než výfukovými plyny z používaných vozidel. Vozidla jsou podrobována pravidelné kontrole emisí výfukových plynů, z čehož lze usuzovat, že tato vozidla splňují stanovené limity. O kontrole emisí vozidel jsou vedeny záznamy v emisní knížce jednotlivých vozidel.

5.2.9.4 Odpadové hospodářství

Třídění vznikajících odpadů není v současné době plně zavedeno, nádoby na různé skupiny odpadů jsou zavedeny a označeny v souladu s požadavky legislativy. Likvidace směsného odpadu je zabezpečena, nejsou však k dispozici doklady o způsobilosti dodavatele této služby k likvidaci těchto odpadů. Likvidace nebezpečných odpadů vznikajících ve firmě je smluvně zajištěna oprávněnými firmami dle požadavků legislativy.

V následujícím období bude potřeba :

- Zpracovat základní pravidla pro třídění odpadů vzniklých ve firmě.
- Zabezpečit třídění vznikajících odpadů a identifikaci sběrných nádob,
- Zabezpečit záznamy dokládající způsobilost dodavatelů likvidace odpadů k provádění likvidace odpadů vznikajících ve firmě.
- Vést záznamy dokládající likvidaci vzniklých odpadů v souladu s platnou legislativou.

5.2.10 Havarijní připravenost a reakce

Požární prevence je pravidelně zajišťována revizemi prostředků hasební techniky externím specialistou. Rozmístění hasicích přístrojů je vzhledem k objemu skladovaného zboží dostatečné. Ve firmě jsou dostupné požární poplachové směrnice. Jako ohlašovnu požáru ve firmě je možno považovat kancelář jednatelů.

V žádném dokumentu nejsou specifikována další možná rizika vztahující se k objektům firmy nebo vyplývající z její činnosti.

Havarijní plány nebo postupy pro případné řešení možných havárií nebo úniků závadných látek nejsou vypracovány.

Bude nutno :

- Vypracovat havarijní plány obsahující popis chování firmy při výskytu možných havarijních situací. Tyto plány vždy aktualizovat pro konkrétní stavby
- Zabezpečit havarijní připravenost firmy a vhodné sanační prostředky.

5.2.11 Kontrola a nápravná opatření

5.2.11.1 Monitorování a měření

System monitorování procesů z pohledu environmentálního není stanoven a dokumentované postupy pro pravidelné sledování a měření podstatných znaků environmentálních procesů a činností nejsou zpracovány.

Ve firmě je sledována zejména spotřeba pohonných hmot a množství odevzdávaného odpadu a to především z ekonomických důvodů. Nejsou však vytvářeny žádné rozborů nebo analýzy trendů spotřeb ani opatření k dosažení úspor.

V rámci budování systému environmentálního managementu bude nutno :

- Specifikovat procesy a činnosti, které dle platné legislativy podléhají pravidelnému monitorování.
- Stanovit další vhodné parametry environmentálního charakteru, které by firma měla sledovat z důvodů minimalizace zátěží do životního prostředí a nebo z důvodů ekonomických.

5.2.11.2 Hodnocení souladu

Firma v současné době neprovádí hodnocení souladu s plněním limitů znečištění v jednotlivých oblastech, stanovených legislativními a dalšími předpisy, týkajícími se ochrany životního prostředí, a s místními a regionální předpisy a časově omezenými povoleními místních úřadů.

Rovněž není zpracován postup stanovující provádění tohoto hodnocení, jeho periodicitu a jeho formu.

V následujícím období bude nutno :

- Stanovit a vytvořit popis provádění hodnocení souladu.
- Zabezpečit provádění tohoto periodického hodnocení, na základě kterého budou navrhována vhodná opatření ke snížení zatěžování životního prostředí.

5.2.11.3 Neshoda, nápravná a preventivní opatření

Popis této činnosti není v současné době ve firmě vytvořen a komentář k tomuto bodu je, vyjma způsobu řešení případných neshod environmentální povahy, uveden již v bodu 8.5.2 v části týkající se systému jakosti.

V následujícím období bude nutno :

- Vytvořit dokument popisující tuto oblast a zahrnout do něj i způsob identifikace nehod a havárií, nedodržení legislativních požadavků, připomínek zainteresovaných stran, ekologických organizací a sdružení apod..
- Zabezpečit provádění záznamů o výskytu neshod a plánování a realizaci nápravných a preventivních opatření.

5.2.12 Řízení záznamů

Dokumentovaný postup pro řízení environmentálních záznamů stejně jako postup pro řízení záznamů o jakosti není vytvořen. Doba uchovávání záznamů, jejich následné archivace není stanovena. Stejně není stanovena žádným dokumentem forma a obsah vytvářených záznamů. Další komentář k tomuto bodu je shodný s komentářem uvedeným v části týkající se systému jakosti.

Záznamy z oblasti systému environmentálního managementu bude nutno doplnit o záznamy týkající se :

- Problematiky ekologie
- Námětů a připomínek zainteresovaných stran
- Záznamů z monitorování a měření environmentálních parametrů

- Dokladů o havarijní připravenosti
- Bilancí spotřeb energií
- Sledování produkce odpadů
- Záznamů vyplývajících ze zacházení s nebezpečnými látkami
- Ekologických dokladů od dodavatelů
- Povolení a dokladů od orgánů obce nebo orgánů životního prostředí, apod.

5.2.13 Interní audit

Interní audity systému environmentálního managementu nejsou v současné době ve firmě plánovány ani prováděny. Postup provádění těchto auditů není stanoven ani popsán, osoba odpovědná za zabezpečení provedení interních auditů není stanovena. Program interních auditů systému environmentálního managementu není zpracován.

Kvalifikace auditorů provádějících interní audity systému environmentálního managementu není stanovena. Vazba na opatření k nápravě, která je nedílnou součástí prověrky, je popsána v systémové dokumentaci a je realizována.

V následujícím období bude nutno :

- Vytvořit dokumentovaný postup popisující způsob provádění interních auditů systému environmentálního managementu.
- Vytvořit program interních auditů pro následující období.
- Zabezpečit provádění interních auditů systému environmentálního managementu.
- Zabezpečit dokumentování prováděných auditů.
- Zabezpečit realizaci opatření k odstranění neshod zjištěných při auditech.

5.2.14 Přezkoumání vedením organizace

V současné době není stanoven způsob ani periodičita provádění přezkoumání stavu zavedeného systému environmentálního managementu. Nejsou stanoveny oblasti přezkoumání a toto přezkoumání není prováděno.

V následujícím období bude nutno v rámci vytvářené dokumentace :

- Stanovit a popsat způsob provádění přezkoumání zavedeného systému environmentálního managementu.
- Zabezpečit provádění přezkoumání ve stanoveném rozsahu a ve stanovených periodách včetně vytvoření stanovených záznamů dokládajících provádění této činnosti.

[36]

5.3 Zavedení norem kvality

5.3.1 Výběr poradenské společnosti

Koncem měsíce srpna 2009 vedení společnosti rozhodlo o zavedení systému kvality ISO 9001:2004 a 14001:2006. Byl schválený rozpočet na zavedení cca 50 000 Kč.

Vedení společnosti oslovilo 2 poradenské společnosti pro vytvoření nabídek pro tuto činnost. Na základě nižších nákladů, dodatečných služeb, velmi dobré komunikaci, jednatele vybrali spol. Quality Centrum Písek. V tomto okamžiku jsem nastoupila do naší společnosti, kde jsem byla navrhována pro spravování tohoto systému a stala jsem se Pověřenou osobou. Tato osoba se nachází v organizační struktuře pod jednatelem společnosti, tedy nad vedoucími jednotlivých úseků. Má za úkol dohlížet na správném fungování celého systému ve společnosti.

Koncem měsíce září jsme se poprvé setkali s konzultantem poradenské společnosti.

5.3.2 Zavedení povinné dokumentace

Od konce září do začátku prosince proběhlo přibližně 8 návštěv přiděleného konzultanta v naší společnosti. Tyto návštěvy trvaly vždy od 8.00 do 16.00. V tomto časovém úseku jsme společně vytvářeli povinné směrnice a jejich přílohy. Systém jsme postupně zaváděli do praxe. Skutečnost, že jsme malá firma se 17 zaměstnanci, byla velice těžko pochopitelná pro konzultanta, protože tito zaměstnanci vykonávají společně více odpovědných činností najednou. Velice těžké bylo vždy směrnice upravit pro naší společnost tak, aby byly v souladu s naší organizační strukturou, např. vedoucí výroby zodpovídá za organizaci výroby, technický stav strojů a zařízení a za skladové hospodářství. Asistentka jednatele zodpovídá za systém objednávkového procesu, za komunikaci se zákazníkem, obchod, částečně i za personalistiku.

Bylo tedy nutné některé povinné směrnice sloučit do jedné, dle podobných činností, např. společnost nemá upravené ve zvláštní směrnici skladové hospodářství, ale tato záležitost je spojena se směrnicí výroba a montáž.

Ihned od sepsání dané směrnice bylo nutné její zavedení do praxe, zejména její přílohy. V těchto směrnicích je vlastně popsán chod celé společnosti. Tyto směrnice by měli sloužit k seznámení nových zaměstnanců s fungováním společnosti. Důležitým faktorem jednotlivých směrnic je právě prezenční listina, kde zaměstnanci prokazatelně podepisují seznámení s tímto procesem.

Byly sepsány tyto směrnice:

- Personalistika
- Řízení dokumentace
- Řízení záznamů
- Přezkoumání systému vedením společnosti
- Výroba a montáž

- Nakupování
- Obchodní činnost
- Návrh a vývoj
- Metrologie
- Řízení neshod a reklamací
- Interní audit
- Monitorování a měření
- Zlepšovací proces
- Environmentální politika

5.3.2.1 Personalistika

Směrnice obsahuje popis následných činností v této problematice jako popisy míst, potřebná kvalifikace, vyhledání potenciálních zaměstnanců, příjem zaměstnance, zaškolení, uvedení na pracovní místo, odměňování, hodnocení, způsoby motivace, vedení personální agendy. Směrnice obsahuje tyto přílohy: plán školení, osobní formulář zaměstnance, zdravotní způsobilost zaměstnance, evidence ochranných pracovních pomůcek, vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany, doklady o odborné způsobilosti jednotlivých dodavatelů externích služeb zaměřených na tuto tematiku. Tyto záznamy jsou zavedeny do IS a následně zaměstnanec obdrží své osobní číslo, kterým je dále identifikován.

Nedílnou součástí je anketa spokojenosti zaměstnanců, která se provádí jedenkrát za dva roky.

5.3.2.2 Řízení dokumentace

Sepsán postup pro tvorbu dokumentace, stanovení struktury, povinných náležitostí, číselné označení, postup schválení, rozdělovník, způsob archivace, řízení externích dokumentů – stanovena odpovědná osoba pro správu těchto dokumentů,

popis řízení dat v elektronické podobě – problematika zálohování na externí disk byl zaveden do praxe.

5.3.2.3 Řízení záznamů

Vytvořen seznam všech záznamů ve společnosti se stanovenou dobou archivace a místem uložení, provedena revize stávajících záznamů a jejich následná úprava dle předepsaných náležitostí. U všech stávajících postupů doplněny doklady o prokazatelném seznámení se zaměstnanci společnosti.

5.3.2.4 Přezkoumání systému vedením

Nejzásadnější tematikou v této oblasti je plán porad. Porady jsou rozděleny dle jednotlivých pracovišť. Jsou pevně stanovené termíny konání jednotlivých porad a jsou o nich vedeny zápisy s informacemi o zúčastněných osobách a o jednotlivých diskutovaných bodech.

5.3.2.4 Výroba a montáž

Přílohami tohoto dokumentu je popis výrobní zakázky, která obsahuje všechny důležité informace pro výrobu a expedici: kód výrobku, číslo objednávky, termín zahájení výroby, termín expedice, počet kusů a seznam jednotlivých výrobních operací se záznamem jednotlivých pracovníků o splnění dané činnosti. Takto vyplněná výrobní zakázka je podkladem pro vytvoření dodacího listu a tvoří nezbytný podklad pro odměňování pracovníků. Tyto zakázky se archivují.

Dalšími důležitými přílohami jsou jednotlivé výrobní postupy se záznamem o seznámení zaměstnanců a nezbytným kontrolním předmětem je tzv. kontrolák výroby, kde jsou uvedeny veškeré uvolněné výrobní zakázky do výroby s termínem jejich expedice. Tento dokument je vodítkem pro správné plánování výroby.

Proces objednávky-expedice je tvořen v IS společnosti, který je vytvořen na míru pro potřeby společnosti.

5.3.2.5 Nakupování

Vytvořen seznam všech dodavatelů společnosti, jejich průběžné hodnocení v časovém horizontu 1 roku, popis činnosti spojené s výběrem nového dodavatele (poptávka, porovnání ceny, termínů dodání, doprava..).

Zajištění vstupní kontroly veškerého přichozího materiálu do společnosti, porovnání fyzického stavu s dodacím listem, následné potvrzení dodacího listu razítkem PŘÍJEM nebo v opačném případě zápis do registru reklamací na dodavatele a řešení všech záležitostí vedoucích k získání objednaného materiálu. Záznam o přijetí je doplňován do objednávek vydaných, kde je průběžně aktualizován seznam otevřených a vykrytých objednávek.

5.3.2.6 Obchodní činnost

Vytvořen seznam přijatých poptávek, který obsahuje následující data: číselné označení, datum přijetí, kdo ji přijal, jakým sdělovacím prostředkem, kdy byla odeslána nabídka, kdy byla přijata odpověď a s jakým výsledkem. Všechny podklady pro zpracování nabídek jsou archivovány.

Další přílohou této oblasti je anketa spokojenosti zákazníků, která se provádí jedenkrát ročně. Jsou osloveni hlavní zákazníci a to především elektronickou cestou.

5.3.2.7 Návrh a vývoj

V tomto okruhu činností byla stanovena odpovědná osoba, která rozhoduje o realizovatelnosti daného produktu. Shromažďuje veškeré dokumenty nutné pro vlastní vývoj a konstrukci prototypu. Vytváří plán vývoje, kterého jsou součástí tyto přílohy: Ověření prototypu zákazníkem, Ověření funkčnosti prototypu, Plán vývoje daného výrobku, zabezpečení výroby vzorku – označeno razítkem VÝVOJ. Nejdůležitějším záznamem je právě doklad o ověření prototypu zákazníkem, kde na jehož základě je možné zahájit výrobu dle regulerního postupu.

5.3.2.8 Metrologie

Sepsána evidence měřidel, jejich číselné označení, jejich místo uložení (pracoviště, které jej využívá), datum kalibrace, datum následující kalibrace, typ

měřidla – informační, pracovní, stanovená měřidla. Byla určena odpovědná osoba za tuto oblast, která zabezpečuje funkčnost, kalibraci daných měřidel. V této společnosti se nacházejí pouze pracovní a informační měřidla, kdy pro kalibraci jsou nutná pouze pracovní. Jejich termín aktualizace je jedenkrát za dva roky.

5.3.2.9 Řízení neshod a reklamací

Před zavedením norem jakosti byly neshody řízeny. Každá přijatá reklamacie od zákazníka má uvedený postup řešení (příčina, následek, vypořádání s neshodou, její viník, vzniklé náklady). S každou přijatou reklamací jsou seznámeni všichni pracovníci na daném pracovišti a jako záznam o seznámení s reklamací je Doklad o školení. Průběžně je vedena evidence reklamací od zákazníka, reklamací na dodavatele a interní reklamacie.

Byla zavedena průběžná kontrola výroby, tuto kontrolu zabezpečuje vedoucí výroby a eviduje tak právě interní neshody.

Vytvořen postup při vzniku neshodného výrobku, jeho označení, vyselektování s výroby a uložení na určené místo. Popsán další postup výroby, rozhodnutí o opravě výrobku či jeho likvidace. Důležitou podmínkou řešení je dodržení potvrzeného termínu dodání k zákazníkovi.

Tato směrnice je podkladem pro další činnosti jako je tvorba preventivních opatření nebo rozhodnutí o zlepšovacím programu výroby.

5.3.2.10 Interní audit

Vypracován roční program interních auditů. Vybrány oblasti kontroly. Zatím nebyla určena osoba odpovědná za provedení těchto auditů a z této skutečnosti tedy nebylo realizováno školení zaměřené na tuto problematiku. Interní audity managementu kvality a environmentu zatím zabezpečuje poradenská společnost. Vytvořeny přílohy: Karta neshod, Karta odchylek, karta doporučení.

5.3.2.11 Monitorování a měření

Stanovena odpovědná osoba za oblast monitorování – pověřená osoba managementu kvality a environmentu ve společnosti. Pracovní náplní této osoby s touto problematikou je průběžné vyhodnocování stanovených cílů, monitorovat příčiny vzniků reklamací, monitorování environmentálních záležitostí jako množství registrovaných odpadů, jejich průběžné zpracování, evidence havárií a rizik. Výstupem těchto činností je návrh pro preventivní opatření a vytvoření zlepšovacího programu.

5.3.2.12 Zlepšovací proces

Vytvářen na základě doporučení z interních auditů či z auditů dozorového auditu kvality.

5.3.2.13 Environmentální politika

Vytvořen registr environmentálních aspektů, sepsán registr právních a jiných požadavků týkající se ochrany životního prostředí a i místní a regionální předpisy a časově omezená povolení Městského úřadu v Prachaticích. Odpovědná osoba shromáždila veškeré bezpečnostní listy nakupovaných nebezpečných látek, vytvořila jejich registr spolu s předepsanými ochrannými pomůckami. Dalším dokumentem je registr odpadů. Tato příloha obsahuje přesný název odpadu, jeho kategorie, číselný kód, místo sběru, odpovědnou osobu. Problematiku odpadového hospodářství zpracovává ve firmě poradenská společnost. Nesmíme zapomenout na seznámení zaměstnanců s havarijními situacemi vzniklé používáním nebezpečných látek.

5.3.3 Cíle společnosti

1. Spokojený zákazník

Snížit celkový počet reklamovaných kusů ve srovnání s rokem 2009 o 10 %.

Opatření:

- Sledování a vyhodnocování počtů reklamací a nákladů na reklamace.
- Stanovení nápravních opatření z reklamací.
- Operativní komunikace se zákazníkem, návštěvy u vybraných zákazníků.

2. Nízká interní zmetkovitost

Nepřekročit náklady na interní zmetkovitost nad 0,5 % obratu společnosti.

Opatření:

- Optimalizovat technologické postupy, konstrukční dokumentaci a plánování.
- Orientace na jednoduché a srozumitelné řešení.

3. Dodávky zboží dodané v termínu a v kvalitě

Dodat zákazníkovi výrobky v požadovaném termínu dodání.

Opatření:

- Pravidelné měsíční sledování a vyhodnocování.
- Stanovit nápravná opatření.

4. Realizovat průzkum spokojenosti zákazníků s kvalitou našich výrobků a služeb.

5. Snížit znečišťování životního prostředí.

Opatření:

- Třídění odpadu a spolupráce s firmou zabývající se ekologickou likvidací odpadů.
- Nákup nového zařízení na odmašťování pro lakovnu, zajištění stejné nebo vyšší kvality odmaštění s ohledem na životní prostředí.

5.3.4 Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

1. Jaké byly Vaše finanční možnosti pro zavedení norem?

Naše finanční prostředky byly v této době velice omezené. Finanční plán pro tuto činnost byl vypracován na částku 80 000 Kč. Protože tato částka měla zahrnout přípravu a certifikaci na obě normy, výběr poradenských společností byl omezen.

2. Jaké ISO normy jsou pro podnik důležité?

Pro nás byla nejvíce důležitá norma ISO 9001:2008, kterou od nás vyžadovali potenciální zahraniční zákazníci. Bez této certifikace nebylo možné proniknout

do užšího kola výběrového řízení o kooperační spolupráci. ISO 14001:2004 byla už jen prestižní norma, kterou od nás nikdo nevyžadoval, ale rozhodli jsme se pro ni z vlastní iniciativy, protože dle mého názoru by výrobní podniky měly brát v úvahu problematiku životního prostředí a dodržovat alespoň základní postupy pro odpadové hospodářství a způsoby nakládání s nebezpečnými chemickými látkami.

3. Co očekáváte od certifikace?

Možnost obchodní spolupráce se zahraničím a samozřejmě také lepší, fungující řád v jednotlivých procesech podniku.

4. Jakým způsobem zavádění norem jste upřednostnili a proč?

V našem případě bylo zřejmé a předem jasné, že nejsme schopni sami zahájit přípravu na certifikaci. Nikdo z našich řad neměl o této záležitosti dostatečné informace, a proto jsme oslovili dvě poradenské společnosti Quality centrum v Písku a Moody International s.r.o.. Hlavními měřítky výběru byly: cena, zkušenosti, časové rozplánování, vzdálenost, komplexní řešení a přístup.

5. Jakou poradenskou společnost jste vybrali a proč?

Nakonec jsme vybrali společnost Quality centrum z Písku, protože jejich nabídka byla cenově přijatelná, termín zahájení příprav byl možný do měsíce od převzetí nabídky. Tento faktor byl také neméně důležitý, protože výběr byl zahájen koncem srpna 2009 a v prosinci jsme potřebovali být certifikováni, protože na začátku ledna 2010 nás čekala důležitá obchodní schůzka o možnosti zahájení výrobní kooperace se zahraničním partnerem.

6. Bylo nutné určit osobu pro správu tohoto systému ve společnosti, bylo těžké najít takovou osobu ve Vašem podniku?

Výběr vhodné osoby nebyl tak složitý, protože požadavky na ni byly jasné a to zejména znalost podniku a jeho fungování, dále mít přehled o problematice norem ISO, komunikační dovednosti, organizační schopnosti, znalost jednotlivých pracovníků a jejich pozic ve společnosti. Protože vybraná osoba zde pracovala několik předešlých

let a prošla i cyklem výroby zná tedy dostatečně fungování společnosti a je tedy vhodnou osobou. Tato osoba zde zastává pozici asistentky jednatele.

7. Uvažujete o další možné certifikaci v budoucnu?

Ano, rádi bychom zahájili přípravy na certifikaci OHSAS 18001. Tyto přípravy by měly být zahájeny v průběhu měsíce dubna 2011. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je v naší společnosti velice důležitá. I když spolupracujeme s naším bezpečnostním technikem pro oblasti BOZP a PO, rádi bychom tímto způsobem zkontrolovali, zda naplňujeme předepsané legislativní požadavky a zjistili, jakým způsobem zdokonalit tento systém.

6 Diskuse – určení přínosů

V souladu s tématem diplomové práce byl stanoven její cíl, jímž je provedení analýzy připravenosti vybraného podniku na systém managementu kvality a environmentu a určit návrh vedoucí k jeho zavedení.

Návrh pro zavedení norem byl předem daný. Jediný možný návrh pro zavedení, s ohledem na dobu a složení zaměstnanců, bylo oslovení poradenské společnosti tím nejlepším možným způsobem. Nikdo ze stávajících pracovníků neměl předpoklady ke zvládnutí veškeré povinné dokumentace a jednotlivých činností s tímto úkolem spojených. Tímto způsobem byla zajištěna komplexnost a kvalita zavedení systému do společnosti.

Jak literatura uvádí, po sepsání povinné dokumentace, zavedení systému do praxe následuje přistoupení k internímu auditu. Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společností a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovějšími světovými trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je [38]. Konzultant poradenské společnosti spolu s Pověřenou osobou zjistili 4 neshody a vytvořili 5 doporučení. Neshody se týkaly následujících oblastí: nebyla zveřejněna integrovaná politika a cíle společnosti, nebyly předloženy osnovy úvodního školení k zaváděnému IMS, vstupní školení pracovníků nebylo prováděno v den nástupu do společnosti, ale při následném periodickém školení. Na pracovištích, kde je to třeba, nejsou příslušné ochranné pracovní pomůcky. Podmínkou k přistoupení certifikačního auditu bylo odstranění těchto neshod. Dále bylo pouze doporučeno: upravit monitorování procesů, na pracovišti „Balkony“ používat PM (svinovací metr) kalibrovaný (provádí se nastavení stroje pro řezání délky, kontrolní přeměření výrobku, kde se postupuje dle specifikace zákazníka), proto je nutné používat ověřené měřidlo. Další doporučení bylo zaměřeno na hořlaviny (spreje s barvami) umístěné různě po regálech v montážním skladu soustředit do jedné uzamykatelné skříně, doplnit B.L. a označit výstražným symbolem.

Poslední doporučení se týkalo oblasti dopracování dokumentace a konkrétně doplnit hodnocení souladu. Po ukončení interního auditu byla vypracována zpráva z interního auditu, která je podkladem pro auditora provádějící certifikační audit.

Po odstranění neshod vplynulých z interního auditu bylo přistoupeno k certifikačnímu auditu, který se konal v prosinci 2009. Tohoto auditu se zúčastnili jednatelé společnosti, auditor certifikační společnosti LL-C, dále pak konzultant poradenské společnosti, Pověřená osoba a vedoucí jednotlivých oddělení společnosti dle organizační struktury. Úkolem tohoto auditu je zjistit informace a důkaz shody se všemi požadavky příslušného certifikačního kritéria (normy), zhodnotit monitorování výkonnosti, měření, uvádění informací a přezkoumávání podle klíčových výkonnostních cílů a úkolů, zkontrolovat systém managementu a výkonnost s ohledem na shodu s právními předpisy, provozní řízení procesů, interní auditu a přezkoumání managementu, odpovědnost managementu za dílčí politiky, spojení mezi normativními požadavky, politikou, cíli výkonnosti a úkoly, veškerými právními požadavky, odpovědnostmi, odborné způsobilosti pracovníků organizace, postupy, údaji o výkonech a nálezy interních auditů a závěrů [18]. Výsledky auditu zahrnují 10 doporučení, nabyly zjištěny žádné neshody ani odchylky. Doporučení se týkala následujících činností: doplnit záznam o proškolení pracovníků z Havarijního plánu (dle požadavků tohoto plánu), doplnit na pracoviště odmašťování havarijní soupravu se sorpčními prostředky, nádobu a prostředky na likvidaci nebezpečného odpadu. Dalším doporučením byla aktualizace bezpečnostních listů ve smyslu směrnice ES 1907/2006. (REACH), doplnit způsobilost dodavatele elektrorevizí, uvádět v hodnocení souladu konkrétní hodnoty (je požadováno x je ve skutečnosti), doplnit postup pro dobíjení vysokozdvíhových vozíků a umístit na pracoviště.

Nejdůležitějším výsledkem veškerých činností je získání certifikátu ISO 9001:2008 a 14001:2004 (viz.příloha 2 této diplomové práce).

Jaké jsou přínosy certifikace pro zvolenou společnost PROSTOR-design, spol. s r.o.? Hlavní přínos se týká obchodní činnosti, kdy je možné absolvovat výběrová řízení v zahraničí, což do této doby nebylo možné. Je to absurdní, ale i když má společnost nejlepší cenovou nabídku, vyhovuje potenciálnímu zákazníkovi nabídkou

technologií a dodatečnými službami, bohužel, tyto faktory v zahraničí nedostačují. Důležitý je doklad o řízení kvality, což dle literatury znamená záruka kvality produktu, kvality procesu a kvality služeb. Certifikát slouží jako vizitka odpovědnosti pro obchodní partnery, zavedení a certifikace systému řízení jakosti zvyšuje důvěryhodnost firmy [33].

Dalším přínosem je nastolení určitého řádu, pořádku a systému, což do zavedení certifikace nebylo zcela zřejmé. Byla vytvořena organizační struktura, kde jsou jasně definované jednotlivé pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků. Na vše dohlíží Pověřená osoba, která zodpovídá za dodržování všech nastavených pravidel. Nyní je společnost rozdělena do sedmi oddělení. Za jednotlivá oddělení zodpovídají vedoucí pracovníci, kteří úzce spolupracují s jednatelem společnosti. Tento krok znamenal pro jednatele velkou úlevu z hlediska jejich času, protože již se nestane, aby byl vrcholový management přímo osloven řadovým pracovníkem. Veškeré záležitosti zaměstnanci řeší se svým vedoucím a na základě jeho rozhodnutí je věc postoupena k dalšímu řešení.

Tento nový systém a řád umožnil společnosti lépe obhajovat svou subdodavatelskou pozici u největšího zákazníka, který pro společnost znamená 90% obrátu. Tím, že jsou průběžně vedeny záležitosti týkající se plánování výroby, zabezpečení kvalitní výroby, zabezpečení pravidelné údržby strojů a zařízení, systém řízení skladových zásob, evidence poptávek a nabídek, evidence a prokazatelná kontrola výkresové dokumentace, vyhodnocování jednotlivých reklamací, je společnost vedena u tohoto zákazníka jako spolehlivá a má tedy možnost průběžně získávat do kooperace stále nové výrobky. Tento přínos je podle mého názoru ten nejdůležitější.

Neméně důležitým přínosem je také nutná a nevyhnutelná analýza reklamací od dodavatele. Pro správné vyvození důsledků, zlepšení výrobního procesu, pro zavedení preventivních opatření je velice důležité správné provedení analýzy příčin, následků jednotlivých reklamací. U každé reklamace musí být uveden viník a musí být vyčísleny náklady spjaté s danou reklamací. Pak už není tak složité sledovat jaká výrobní operace je problémová či jaký pracovník neodvádí svou práci dle daných

předpokladů. Vedení těchto záležitostí eliminuje navrácení zásilky od zákazníka a tím i nemalé náklady na opakovanou výrobu reklamovaných kusů. Pro tuto společnost analýza představuje mnohem více, a to hodnocení zákazníkem ukazatelem PPM. Ukazatel znázorňuje počet reklamovaných kusů v závislosti na počtu kusů celé dodávky. Pokud se ukazatel pohybuje pod udanou hranicí, pak je společnost zárukou zákazníka, že jeho výrobky jsou vyráběny v předepsané kvalitě a dodavatel je pro jeho výrobu spolehlivým partnerem. Problematika záležitostí s reklamacemi je pro společnost velkým závazkem a tento fakt je i zřejmý ze stanovených cílů, kde se podnik zavazuje, že jeho počet reklamovaných kusů se musí snížit o 10% ve srovnání s rokem 2009.

V Jihočeském kraji se nachází 251 živých firem v oblasti zámečnické práce a kovovýroba [39]. Konkurence v této oblasti podnikání je opravdu obrovská. Zavedení ISO norem je jistě vysoké odlišení od zbývajících podniků, které tímto systémem řízení nedisponují. Z tohoto faktu vyplývá přínos zvýšené konkurenceschopnosti a posunutí se o příčku výše v posuzování dodavatele na základě dostupných informací potenciálního zákazníka.

Snížení ekologické zátěže je dalším přínosem managementu environmentu [13]. Je až neuvěřitelné, kolik se za týden vyprodukuje kartonových obalů v tak malé firmě jako je PROSTOR-design, spol. s r.o.. Dále také kovových obalů, plastových obalů, brusného materiálu, absorpčních činidel a zbytků obalů od práškových barev. S touto záležitostí společnost spolupracuje s likvidační a poradenskou firmou ECO-F s.r.o., která dohlíží na naplňování legislativních požadavků v této oblasti a provádí průběžné namátkové kontroly v třídění odpadů. Poukazuje na nesrovnalosti, ke kterým navrhne způsoby možného řešení. Protože tato spolupráce byla nastavena již před zavedením norem ISO 14001, zavedení požadavků z normy ČSN EN ISO 14001:2004 nebylo již tak složité. Organizace všech druhů projevují rostoucí zájem o dosažení a prokázání svého dobrého environmentálního profilu řízením dopadů svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí v souladu se svou environmentální politikou a cíli [20]. Závazným environmentálním cílem zvoleného podniku je nákup nového zařízení na odmašťování pro lakovnu, zajištění stejné nebo vyšší kvality odmaštění s ohledem

na životním prostředí. Tento cíl je zatím plněn za základě průzkumu trhu možných dodavatelů zařízení, analýzy cenových nabídek na zhotovení zařízení, modelace možných způsobů výroby bez omezení v průběhu rekonstrukce. Věřím, že se povede v co nejkratší době tento záměr uskutečnit a vylepšit tak stávající stav této výrobní operace a tím vylepšit pracovní prostředí zaměstnanců na této pozici.

7 Závěr

Pro společnost PROSTOR-design, spol. s r.o. byla nutná certifikace ISO z důvodu obchodního proniknutí na německý trh. Velice často se stávalo, že i když disponovali nejlepší nabídkou pro jejich potenciální výrobu, neuspěli z důvodu chybějící certifikace ISO 9001:2008. Pro zahraniční zákazníky je tento systém kvality jistotou pro kooperační výrobu.

Bohužel, do této doby certifikaci společnost neuplatnila, protože i na ni dolehla hospodářská krize. Její výroba byla pozastavena od ledna 2010 do května 2010. Kdy přes veškerou snahu se nepodařilo oslovit nového zákazníka a stále je velice závislá na hlavním zákazníkovi, který tvoří 90% její výroby.

Musím ale podotknout, že i když obchodně zatím ISO normy neuplatnila, zavedení tohoto systému pomohlo ve společnosti nastolit určitý systém a řád, který do té doby nebyl stoprocentně plněn.

Názor na práci poradenských společností v této oblasti je velice rozpačitý. Už jen skutečnost, že majitel poradenské firmy provádí certifikaci, kdy je jasné, že pokud by certifikace nedopadla pozitivně, je to měřítko kvality práce jeho konzultanta a přichází o činnosti spjaté s přípravou k dozorovým auditům. Kvalita konzultantů je také velký otazník, protože jejich práce spočívá převážně v přepisování již vytvořených směrnic pro jinou společnost. Byla velice nutná kontrola ze strany Pověřené osoby, protože často se stávalo, že celá směrnice byla vedena pro jinou firmu, pro jiné osoby a dokonce pro jiný obor podnikání. Dle mých aktuálních informací se tyto poradenské firmy začínají potýkat s velkými finančními problémy. Důvodem jsou nejen omezené náklady jednotlivých společností, kterým spravují systém kvality a environmentu, ale také zjištění, že tutéž práci zvládnou již Pověřené osoby a je tak zbytečné vyplácet nemalé částky za další hodiny přípravy k dozorovým auditům. Je samozřejmé, že k tomuto stavu nahrává ne zrovna příznivá tržní situace pro výrobní podniky, kdy jsou opravdu nuceni omezit jejich veškeré finanční náklady.

Nicméně věřím, že management kvality v této společnosti se bude nadále rozvíjet v nové a stále lepší postupy řízení, protože jak řekl Shigeru Mizuno, řízení jakosti je nekonečný proces a není to pouze o získání či obhájení certifikátu ISO 9001 a 14001.

8 Summary

PROSTOR-design Space Company, Ltd.. with r.o. ISO certification was necessary for reasons of commercial penetration of the German market. Very often, even though the best offer to dispose of their potential production, have failed because of lack of certification to ISO 9001:2008. For foreign customers, the quality assurance system for cooperative production. Unfortunately, by this time the company has not certified, because it came the economic crisis. Its production has been suspended from January 2010 to May 2010.

When despite all efforts failed to reach a new customer and is still very dependent on major customers, which comprise 90% of its production. But I must say that even though business has not yet an ISO standard, the introduction of this system helped the company establish a system and order, which until then had been wholly plněn. Názor consulting companies to work in this area is very embarrassing. Just the fact that the owner of the consulting firm conducting the certification, it is clear that if the certification did not go positive, it is a measure of quality work by consultants and comes on the activities associated with preparing for supervisory audits. Already the system is very embarrassing. The quality of consultants is also a big question mark, because their work is mainly in the fact that they have already prepared the directive, when they only correspond to the new company name, names of people and slightly adjusting the wording according to the organization. She was very necessary to control by authorized persons, as frequently happened that a directive was headed for another business to other people and even for other business. According to my current information, these consulting firms are beginning to face big financial problems as a result of limited costs of the various companies which manage the quality system and environment, begin to withdraw from contracts, as companies come out the same work that the master has so empowered and unnecessary to pay large sums for additional hours of training for supervisory audits. It is obvious that the state records not just the favorable market situation for manufacturing companies, which are really forced to reduce their total costs.

However, I believe that quality management in this company will continue to develop new and better and better management practices, because as he said Shigeru Mizuno, quality control is an endless process, it is not just about gaining or defending the ISO 9001 and 14001.

Key words: ISO 9001, ISO 14001, quality management, Certification, Environment management

9 Přehled použité literatury

- [1] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0194-4
- [2] KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [3] VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9
- [4] VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006, 360 s. ISBN 80-7261-146-1
- [5] CRAIN, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-019-8.
- [6] NÖLLKE, M. *Praktický management*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0912-0.
- [7] JANEČEK, Zd.: *Jakost – potřeba moderního člověka*. Praha, NISPJ 2004
- [8] VEBER, J. a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management: a global perspective*. 10th edition. Mc Graw-Hill, inc., 1993 ISBN 0-07-112892-1.
- [10] HŮLOVÁ M., JAROŠOVÁ E. *Statistické metody v managementu kvality, environmentu a bezpečnosti*. 2.vyd. Praha, VŠE 2007. 119 s. ISBN 978-80-245-0691-3.

- [11] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [12] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0194-4
- [13] NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [14] NENADÁL, J., *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management PRESS, 2001, 300 s. ISBN 80-7261-054-6
- [15] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY [on-line], [cit.dle 16.04.2011]. Dostupné na <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>
- [16] MPO, *Strategie Národní politiky kvality na období 2011-2015* [on-line], [cit.dle 06.12.2010].Dostupné na http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf
- [17] STARÁ., S., *ISO-jaké přináší výhody a proč ho zavést* [on-line], Hospodářské noviny, [cit.dle 23.03.2011]. Dostupné na http://podnikani.idnes.cz/iso-jake-prinasi-vyhody-a-proc-ho-zavest-f0v-/firmy_rady.asp?c=A060320_101542_firmy_rady_vra
- [18] *Certifikace systémů managementu_ Informace pro zákazníky* [on-line], CSQ-CERT, [cit.dle 11.01.2011].Dostupné na: <http://www.csqcert.cz/CertifikaceSystemu/InformaceProZadatele.aspx>
- [19] ČSN ISO 9001:2008 *Systémy managementu kvality - Požadavky*, ed 2., Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010
- [20] ČSN ISO 14001:2004 *Systémy environmentálního managementu-Požadavky s návodem pro použití*, Praha: Český normalizační institut, 2005
- [21] PEGLEY, C., *Certifikace a její přínosy*, Hospodářské noviny, [cit. dle 29. října 2010]

- [22] SCHLICKMAN, J., *ISO 9001:2000*, ed 1., London: Artech House, 2003, 377s. ISBN 1-58053-526-7
- [23] CIANFRANI, CH., TSIKAKALS, CH., WEST, J., *ISO 9001:2008 Explained*, ed 3., Wisconsin: Quality Press, 2009, 295 s. ISBN 978-0-87389-750-4
- [24] PHILLIPS, A., W., *ISO 9001:2008 internal audits made easy*, ed 3, Wisconsin: Quality Press, 2009, 166 s. ISBN 978-0-87389-751-8
- [25] HOYLE, D., *Quality management Essentials*, ed 1, Butterworth-Heinemann, 2007, 212 s. ISBN 978-0-75-066786-9
- [26] DOLEŽALOVÁ, H., *Přednášky z předmětu Management jakosti*, 2011-03-21
- [27] HŮLOVÁ, M., JAROŠOVÁ, E., *Statistické metody v managementu kvality, environmentu a bezpečnosti*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001, 119s. ISBN 80-245-0251-8
- [28] STRAŠÁK, T., *Na investice v Česku máme stamiliony* [on-line], Hospodářské noviny, [cit.dle 23.března 2011]. Dostupné na <http://hn.ihned.cz/c1-48259300-tomas-strasak-na-investice-v-cesku-mame-stamiliony>
- [29] Businessinfo, *Management environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* [on-line], [cit.dle 24.03.2011]. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/management-environmentu-bezpecnosti/1000513/43058/>
- [30] NOVOTNÝ, M., *Moderní systémy řízení kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně v Ústí n.L., Fakulta sociálně-ekonomická, 2007, 48 s. ISBN 978-80-7044-932-5
- [31] BĚLOHLAVOVÁ, H., *Zavedení a certifikace řady ISO 9001*. Zpracování plechu, 2010, roč. 1, č. 2, s. 31-32
- [32] BĚLOHLAVOVÁ, H., *Zavedení a certifikace řady ISO 9001*. Zpracování plechu, 2011, roč. 2, č. 3, s. 28-29

[33] SMRŽ., J., *Proč budovat manažerské systémy* [on-line], Quality centrum, [cit.dle 17.04.2011]. Dostupné na <http://www.certifikace-iso.cz/>

[36] Zjišťovací analýza společnosti

[37] NENADÁL, J. a kolektiv, *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd., Praha: Management Press., 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6

[38] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ., *Co je interní audit* [on-line], ČIIA, [cit.dle 17.04.2011]. Dostupné na <http://www.interniaudit.cz/ciia/>

[39] ŽIVÉ FIRMY.CZ., [cit.dle 17.04.2011]. Dostupné na http://www.zivefirmy.cz/zamecnicke-prace-kovovyroba_o528/jihocesky-kraj_r35

10 Přílohy

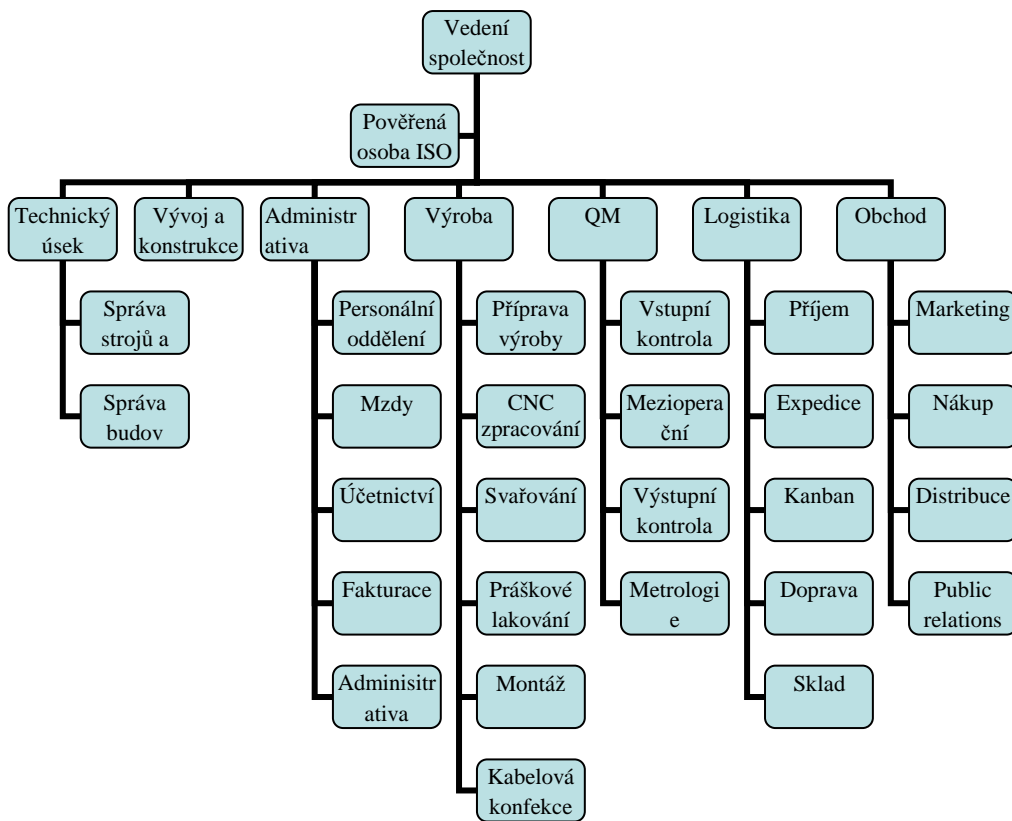
Příloha 1 – Organizační struktura společnosti PROSTOR-design, spol. s r.o.

Příloha 2 – Mapa procesů ve společnosti

Příloha 3 – Certifikát ISO 9001:2008

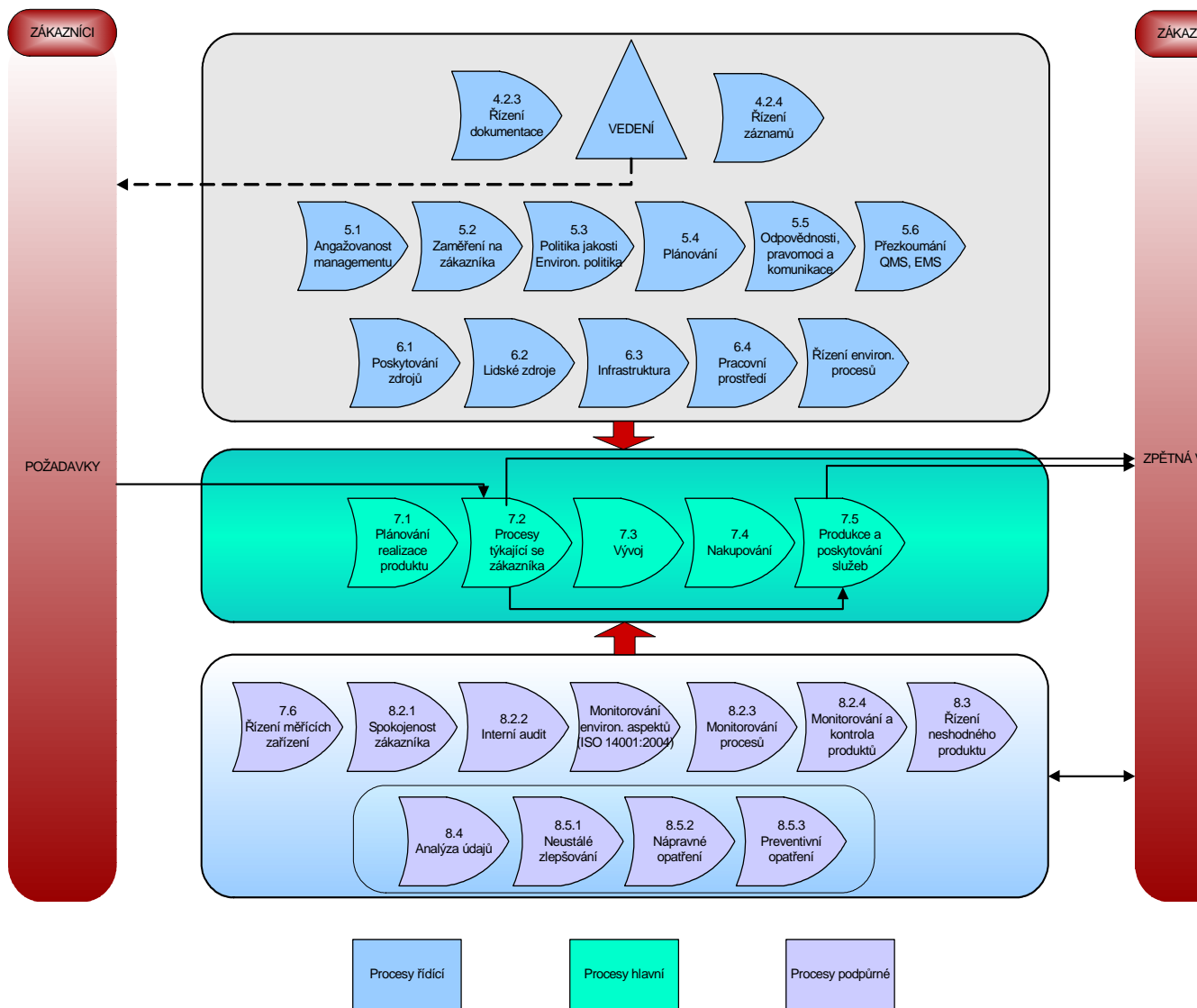
Příloha 4 – Certifikát ISO 14001:2004

Příloha 1 Organizační struktura společnosti PROSTOR-design, spol. s r.o.



Zdroj: interní dokumentace společnosti

Příloha 2 Mapa procesů ve společnosti



Zdroj: interní dokumentace společnosti

Příloha 3 Certifikát ISO 9001:2008

LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu kvality ve společnosti

PROSTOR-design, s.r.o.

Žernovická 257
383 01 Prachatice

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

ISO 9001:2008

pro předmět činnosti

**Vývoj, konstrukce, výroba a prodej
rozděčkových skříní a výrobků z plechů. CNC
zpracování plechů.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem **3494**
a je platný od 21. prosince 2009 do 31. prosince 2012.


LL-C (Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

www.scantopdf.eu

www.scantopdf.eu

Příloha 4 Certifikát ISO 14001:2004

LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém environmentálního managementu ve společnosti

PROSTOR-design, s.r.o.

Žernovická 257
383 01 Prachatice

byl prověřen a sledán splňující požadavky normy

ISO 14001:2004

pro předmět činnosti

**Vývoj, konstrukce, výroba a prodej
rozděčkových skříní a výrobků z plechů. CNC
zpracování plechů.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem **3494**
a je platný od 21. prosince 2009 do 31. prosince 2012.


LL-C (Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

www.scantopdf.eu

www.scantopdf.eu