

Optimalizace systému řízení kvality podle norem ISO:9000 ve firmě Ladislav Nitra

Bc. Petra Pokorná

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra POKORNÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**

Téma práce: **Optimalizace systému řízení kvality podle norem ISO:9000 ve firmě Ladislav Nitra**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovte cíle řešení diplomového projektu.
2. Provedte literární rešerši a vymezte teoretickou podstatu systému řízení jakosti.
3. Provedte analýzu současného stavu systému řízení jakosti ve firmě Ladislav Nitra.
4. Zhodnoťte výsledky analýzy.
5. Vypracujte návrhy zlepšení pro firmu Ladislav Nitra.
6. Vyhodnoťte přínosy projektu a formulujte závěr.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
Dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 21. února 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

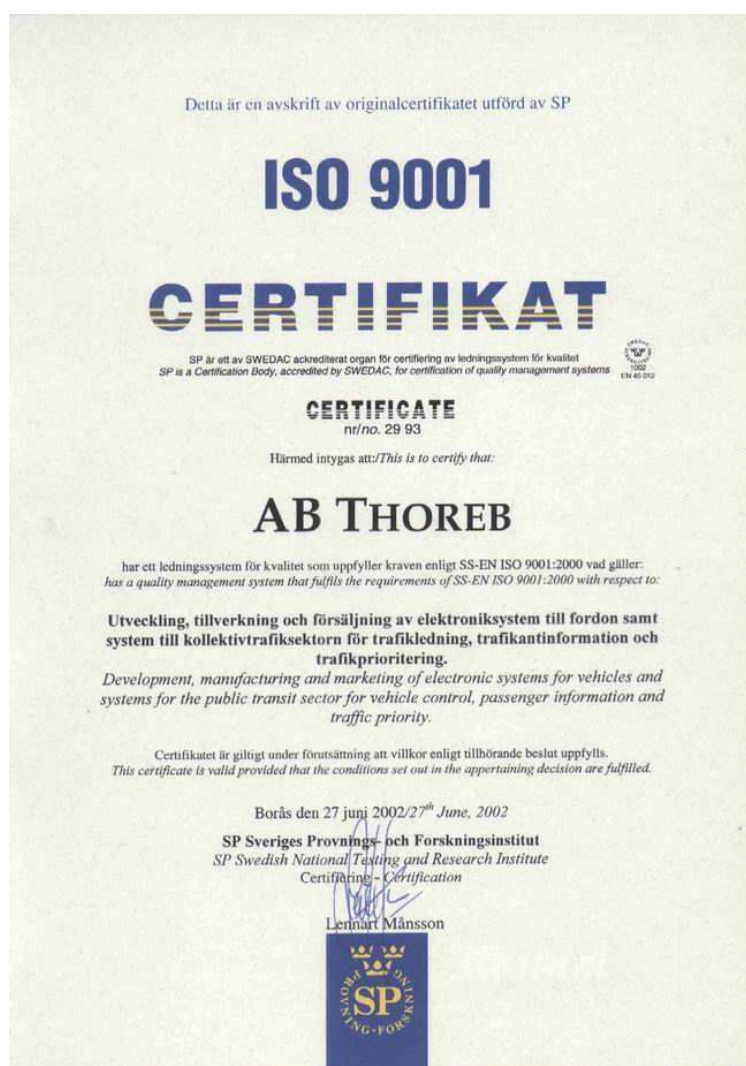
Tato diplomová práce je zaměřena na aplikaci ISO norem řady 9000 ve firmě Ladislav Nitra. Cílem práce je zabudovat do firmy veškeré postupy, které jsou nutné k certifikaci ISO 9001:2000. Jde především o vybudování dokumentární základny, která by vyhovovala daným normám. Cílem práce není samotná certifikace, ale uskutečnění základních kroků tak, aby postupem času firma všech závazných podmínek ISO norem dosáhla.

Abstrakt ve světovém jazyce

This diploma work is focused on application ISO norms series 9000 applicated in firm Ladislav Nitra. Aim work is building into firm all progresses, which are necessary to certification ISO 9001:2000. It is almost about the building documentary base, which would suit given to norms. Aim work isn't by the certification, but realization basic steps so, to progress time firm of all binding conditions ISO norms attained.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Petru Briši, CSc. za konzultace a odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.



Motto: To je náš cíl...

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 DEFINOVÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI	9
1.1 DEFINOVÁNÍ POJMŮ PODLE ISO NOREM.....	9
1.2 JAKOST VÝROBKU	12
1.3 JAKOST SLUŽBY	12
1.4 JAKOST PROCESU	13
1.5 DALŠÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S JAKOSTÍ	14
2 VÝZNAM MANAGEMENTU JAKOSTI	16
3 STRUKTURA A OBSAH NOREM ISO ŘADY 9000	18
3.1 ŘÍZENÍ JAKOSTI VE SMYSLU POŽADAVKŮ NORMY ISO 9001	18
3.2 DŮRAZ NA POŘÁDEK	18
3.3 DODRŽOVÁNÍ ZÁKONŮ A JINÝCH PŘEDPISŮ	19
3.4 LIDSKÝ FAKTOR V ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	19
3.5 FIREMNÍ DOKUMENTACE	20
3.5.1 Příručka jakosti.....	20
3.5.2 Oblasti dokumentace	21
3.6 IDENTIFIKACE PROCESŮ A JEJICH ZABEZPEČENÍ	21
3.6.1 Procesní přístup	22
3.7 MANAGEMENT ZDROJŮ.....	22
3.8 REALIZACE VÝROBKU.....	23
3.8.1 Nakupování	24
3.8.2 Výroba a poskytování služeb.....	24
3.9 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ.....	25
3.9.1 Řízení neshodného výrobku	27
3.9.2 Analýza údajů.....	27
3.9.3 Zlepšování	27
4 OSM PILÍŘŮ NOREM ISO.....	29
5 POSTUP APLIKACE NOREM ISO 9001 V PRAXI.....	34
II. ANALYTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	38
6.1 HISTORIE FIRMY	38
6.2 SORTIMENT.....	40
6.3 VÝROBNÍ POSTUP	44
6.3.1 Izolace sopouchu	44
6.3.2 Segmentové pásy (izolace průběžná)	44

6.3.3	Izolace nerezových komínů	44
6.3.4	Spádové desky	45
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	46
7	ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	47
7.1	POČÁTEČNÍ SITUACE	47
7.2	CÍLE PROJEKTU	47
7.3	PROJEKTOVÝ TÝM	47
7.4	OMEZENÍ PROJEKTU	47
7.5	ROZVRH PRACÍ	48
7.6	ČASOVÉ MILNÍKY	48
7.7	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	48
8	ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ KONCEPCE ISO	49
9	ANALÝZA FIRMY	50
10	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	52
11	DOKUMENTOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI	53
11.1	PROCESNÍ PŘÍSTUP	54
11.2	CÍLE JAKOSTI	56
11.3	VZOROVÉ DOKUMENTY SMJ	57
11.4	PŘÍRUČKA JAKOSTI	57
11.4.1	Management	57
11.4.2	Řízení dokumentů a záznamů	59
11.4.3	Marketing	60
11.4.4	Realizace výroby	60
11.4.5	Interní audity	71
11.4.6	Personalistika	72
12	APLIKACE NOREM VE SPOLEČNOSTI	73
13	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	75
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK	81
	SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Jak už sám název napoví, jádrem této diplomové práce je jakost. Práci lze rozdělit do tří na sebe navazujících částí. Ta první (teoretická) je zaměřena na to, aby poskytla čtenáři dostatek podkladů pro to, aby byl sám schopen vyjádřit požadavky ISO norem. Jedná se především o citované části normy, které jasně formulují, co všechno musí firma zajistit.

V druhé části (analytická) je obsažen všeobecný popis firmy včetně výrobního prostupu. Výsledným efektem této části je to, aby si byl čtenář schopen udělat vlastní obrázek popisované firmy.

V poslední části jsou uvedeny praktické kroky pro zavádění ISO norem. Jedná se především o konkrétní podobu příručky jakosti a jiných písemných dokumentů. Jsou zde naznačena řešení jednotlivých procesů ve firmě.

Závěr práce patří shrnutí všech provedených i ne zcela dokončených činností tak, aby bylo zcela jasné, co se případně musí ještě doladit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI

1.1 Definování pojmů podle ISO norem

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita), např.:

- × Jakost je způsobilost pro užití. (Juran)
- × Jakost je shoda s požadavky. (Prosby)
- × Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)
- × Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí. (Taguchi)

Ve všech těchto definicích lze v základech spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu k jakosti domáhá, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení řady nejrůznějších faktorů:

- × biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav),
- × sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, zaměstnání a tomu odpovídajícího finančního ocenění i společenského postavení),
- × demografických (klíma a lokalita, v nichž žije, a jim odpovídající spotřební zvyklosti),
- × společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění i názory odborníků). [1]

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo už i ve starověku. Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících.

Pro praktický život a řízení firem byla vypracována definice, která je nejenom univerzální, ale i mimořádně závažná. Uvádí ji norma ČSN ISO 8402, která hovoří, že **jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby**. Zařazení na první pohled velmi obtížného slůvka „entita“ do této definice je revoluční změnou v nazírání na jakost. Až do doby vydání uvedené normy byla totiž kategorie jakosti spojována téměř výhradně s určitým výrobkem.

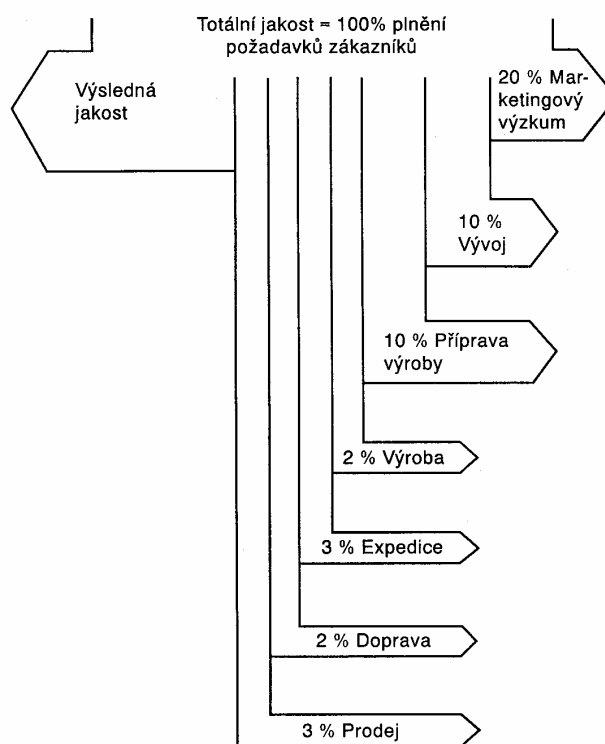
Normou ČSN ISO je **entita vymezena jako všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu**, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu, atd. Navíc výrobek je nutné chápat jako výsledek činností a procesů, který může mít podobu služby, hardwaru, softwaru, zpracovaných materiálů, resp. jejich kombinace. Z toho vyplývá, že svou jakost

mají nejenom výrobky, má ji i každý z nás a mají ji i tzv. systémy managementu jakosti. [2]

Schopnost entity uspokojovat potřeby je odvozena od úrovně jejích znaků, častěji označovaných jako „**znaky jakosti**“. Zásadně můžeme tyto znaky členit na znaky kvantitativní (tj. měřitelné) a znaky kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, vůně, chuť atd.). Znaky jakosti jsou přitom u různých entit velmi rozmanité a vypovídají o charakteru těchto entit.

Uvedená definice nehovoří přímo o zákazníkovi, uživateli. Proto je nutné zdůraznit, že jsou to právě zákazníci, jejichž potřeby mají být entitou uspokojovány. Dále musíme připomenout, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v rámci celého reprodukčního procesu. Tento fakt graficky demonstroval už Juran svou obecně známou spirálou jakosti. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. **systémy jakosti**, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jež garantuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí procesy zabezpečování jakosti v různých fázích: od marketingového průzkumu trhu až po poskytování pogaranního servisu. Význam jednotlivých fází pro plnění požadavků zákazníků je přitom různý, jak ukazuje obr. 1.

Na obrázku je pod totální jakostí myšlena dokonalá trefa do všech reálných i skrytých potřeb zákazníka, tj. ideál, ke kterému je možné se pouze přiblížit. Míra tohoto přiblížení je však závislá na dokonalosti podnikového systému jakosti. [1]



Obr. 1. Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému jakosti ve firmě [2]

Názor na jakost si tvoří uživatel na základě užítku, který mu produkt poskytuje. Aby toto produkt splnil, musí ve svých vlastnostech (znacích) odrážet stanovené požadavky. Těmi se musí zabývat a zabudovat je do výsledků všech článků v podniku. Zjišťování požadavků zákazníků přísluší jednoznačně marketingovým činnostem. Jakost musí obsáhnout vše, co k výsledku vede. Proto hovoříme nejen o **jakosti výrobku** (produktu v hmotné podobě), či **jakosti služby** (produktu v nehmotné podobě), nýbrž též o **jakosti procesů**, **jakosti zdrojů** (strojů a zařízení, informací, pracovního prostředí, o osobní kvalitě), a v neposlední řadě také o **jakosti systému managementu** (postupů plánování, motivování, kontroly, organizování, komunikování, vedení lidí). Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují. Kritérii jakosti výsledného produktu tedy jsou:

- × jakost projektu (koncepce, návrhu produktu),
- × jakost všech navazujících procesů (zásobování, výroby či poskytování služby, balení, manipulace, skladování, dopravy, instalace, servisu),
- × jakost použitých zdrojů v procesech,
- × kvalita firmy, která produkt nabízí.

Východiskem všech snah o dosahování a prokazování jakosti jsou jednoznačně požadavky zákazníků. Každý produkt má jakožto výsledek činností a procesů své interní a externí zákazníky. Interním zákazníkem je každý zaměstnanec. Je pro něj typické, že je vždy zároveň zákazníkem i dodavatelem v jedné osobě. Externím zákazníkem je subjekt mimo organizaci. Nejvýznamnějším ve vztahu k výslednému plánovanému produktu je platící zákazník:

- odběratel v roli distributora,
- odběratel v roli uživatele. [2]

1.2 Jakost výrobku

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů charakterizuje obr. 2.



Obr. 2. Požadavky na jakost produktu [1]

1.3 Jakost služby

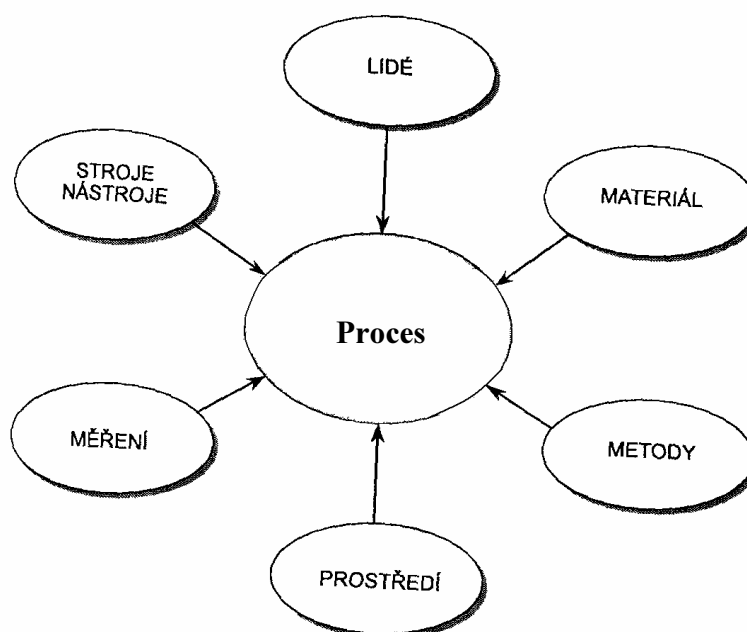
Produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována buď v čisté podobě (např. poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (např. stravovací služby). Požadavky na jakost služby uvádí obrázek 3.



Obr. 3. Požadavky na jakost služby [1]

1.4 Jakost procesu

Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit (obr. 4).



Obr. 4. Požadavky na jakost procesu [1]

1.5 Další pojmy související s jakostí

Znak jakosti – „inherentní znak (rozlišující vlastnost) produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku“. Pod znaky výrobku můžeme mít na mysli například funkční vlastnosti, estetické či ergonomické vlastnosti, spolehlivost apod.

Třída jakosti – „kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na jakost produktu, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití“. Zavedení rozlišení tříd jakosti s ohledem na požadavky, respektive na účel použití je velice užitečné.

Management jakosti – „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost“.

Způsobilost – „schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt“. Jde o výraz, který se týká vhodných podmínek pro realizaci produktu.

Politika jakosti – „celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením“. Ačkoliv v praxi se jedná o jedno až dvoustránkové prohlášení, nelze je v žádném případě vnímat jako formální akt. Politika jakosti by měla přinášet záměry a zásady, které určil příslušný vrcholový management organizace a jsou směrodatné pro chování a jednání každého pracovníka firmy.

Sledovatelnost – schopnost vysledovat historii, použití nebo umístění toho, co je předmětem úvah“. Smyslem sledovanosti je určit historii výrobku nebo služby, to znamená identifikovat, z jakých surovin a materiálů byl produkt vyroben, kdy, kdo a jak jej vyráběl.

Neshoda – „nesplnění požadavku“. Jde o obecný výraz, kdy určitá skutečnost neodpovídá stanoveným specifikacím. Velice blízkým výrazem je vada, což je „nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití“. Dalším blízkým výrazem je „zmetek“.

Náprava – „opatření pro odstranění zjištěné neshody (s normou)“. Jde o činnost, která má odstranit neshodu.

Opatření k nápravě – „opatření pro odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace“. Jde o opatření, které musí začít vyšetřením příčiny neshody a končit jejím odstraněním.

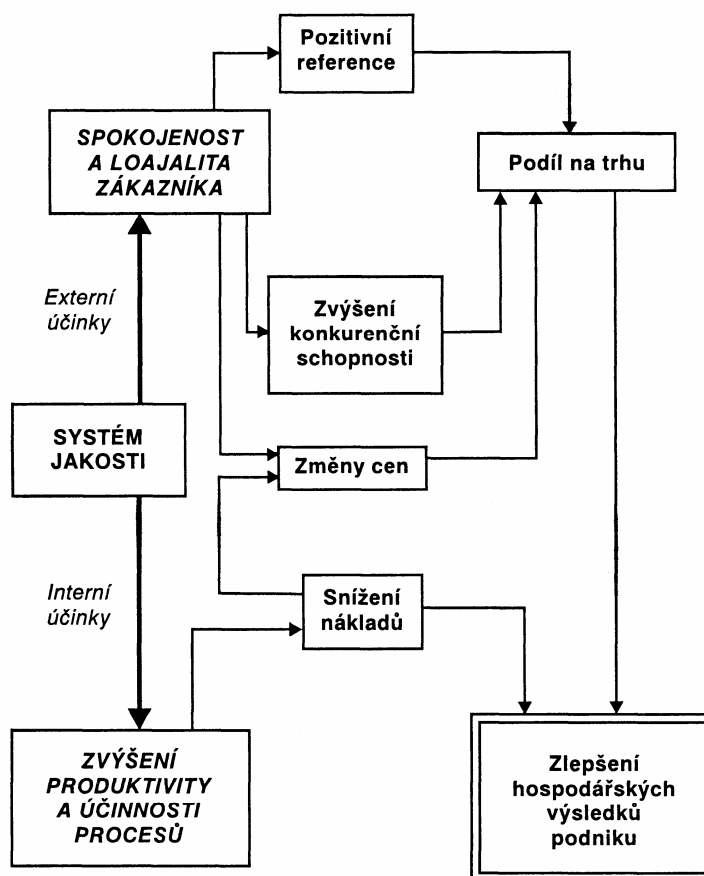
Preventivní opatření – „opatření pro odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace“. V tomto případě jde o opatření, které má zabránit opakování neshody. [1]

2 VÝZNAM MANAGEMENTU JAKOSTI

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Ne všichni řídicí pracovníci jsou ale ochotni akceptovat tyto dramatické změny v nazírání na jakost, což zdůvodňují tím, že jde o módní jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Proto uvádím několik příkladů toho, proč management jakosti zavádět.

× **Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků.**

Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí (viz obr. 5).



Obr. 5. Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti [2]

- × **Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhu.**

Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř zemí Evropské unie ukázaly, že 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb, přičemž podrobnější zkoumání prokázalo i zde rozhodující podíl nedostatků v předvýrobních etapách. Pouhá třetina příčin má jiné pozadí, nejčastěji přechod odběratelů na jinou produkci, pro niž není dosavadní charakter dodávek již potřebný.

- × **Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií.**

Typickým příkladem z této oblasti je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti. Je uznávanou skutečností, že charakteristiky provozní spolehlivosti jsou u některých našich výrobků stále až o třetinu horší v porovnání se světovým standardem.

To se při používání projevuje mnohem vyšší poruchovostí a nižším podílem exploatace na disponibilní době těchto výrobků. Stroje a zařízení v poruchovém prostoji přirozeně nepřinášejí žádné pozitivní efekty, naopak, pohlcují náklady na opravy, váží neproduktivně kapitál, apod.

- × **Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.**

Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy pro podrobné sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru či školství.

- × **Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje.**

Tento pojem je sice některými politiky i ekonomy zpochybňován, domníváme se však, že jej není možno podceňovat právě proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí.

- × **Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby.**

Ochrana spotřebitelů se stala velmi významným faktorem trhu na konci dvacátého století. Téměř všechny vyspělé země mají i mnohem dokonalejší legislativu v této oblasti v porovnání se situací v České republice. [2]

3 STRUKTURA A OBSAH NOREM ISO ŘADY 9000

Normy ISO řady 9000 byly přijaty v roce 1987 a v přibližně sedmiletých cyklech byly aktualizovány. Doporučení pro systém řízení jakosti jsou uvedena v několika normách ISO, přičemž každá z nich má jinou funkci:

- × ISO 9000 představuje úvod do problematiky managementu jakosti ve smyslu filozofie ISO,
- × ISO 9001 obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém,
- × ISO 9004 lze využít jako metodický materiál pro další zlepšování QMS,
- × ISO řady 10 000 slouží k podpoře, popřípadě k rozšíření systému jakosti. [1]

3.1 Řízení jakosti ve smyslu požadavků normy ISO 9001

Normy ISO zavedly do praxe řízení jakosti některé nové přístupy:

- × pořádek samozřejmostí,
- × respektování zákonných požadavků,
- × orientace na zákazníka,
- × zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost,
- × dokumentování rozhodujících provozních činností,
- × identifikování klíčových procesů a zabezpečení jejich způsobilosti,
- × monitorování a měření procesů a výrobků,
- × zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření,
- × vedení záznamů, vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření. [1]

3.2 Důraz na pořádek

Pořádek a disciplinovanost představují výchozí požadavek, který sice není v normě přímo uveden, je však považován za natolik samozřejmý, že by měl v každé organizaci fungovat prakticky již od prvních etap zavádění či existence QMS. Jde především o elementární pořádek a čistotu na pracovištích, průběžný úklid pracovišť a úklid na konci směny, kázeň

při dodržování elementárních předpisů, ale i to, co je možné označit za běžné praktiky, které jsou zpravidla náplní příslušné kvalifikace.

3.3 Dodržování zákonů a jiných předpisů

Obecně lze konstatovat, že pro oblast jakosti výrobků a služeb platí dvě skupiny legislativních předpisů:

- × Obecné zákonné předpisy upravující obchodní, reklamační, odpovědnostní a další podmínky, jež jsou dány příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku, zákona na ochranu spotřebitele, zákona o odpovědnosti za škodu způsobených výrobkem apod.
- × Specifické požadavky, které se přímo vztahují k příslušným výrobkům nebo službám a vyplývají z technických požadavků (norem), stavebních, hygienických, bezpečnostních, ekologických a jiných požadavků.

V obou případech je třeba specifikovat požadavky těchto předpisů do konkrétních podmínek dané organizace, určit postup a příslušnou odpovědnost (útvár, funkci) za jejich dodržování. Východiskem je „registr legislativy“ – přehled všech relevantních legislativních požadavků s dotažením do konkrétních podmínek organizace (viz tab. 1).

Tab. 1. Registr legislativy [1]

Legislativní požadavek	Stručný název	§	Stručný obsah	Směrodatný pro útvár	Dokumentace	Odpovědnost	Záznam	Poznámka

3.4 Lidský faktor v řízení jakosti

Normy ISO vyžadují některé věcné úkoly, které musí vrcholový management zajistit:

- × Určení politiky jakosti – základní představa, nasměrování chování celé organizace v oblasti jakosti v delším časovém horizontu. Má charakter interního i externího sdělení – sdělení všem pracovníkům, stejně jako obchodním partnerům.

- × Stanovení cílů jakosti – určení úlohy, které chce v oblasti jakosti organizace zpravidla v ročním období dosáhnout.
- × Vymezení systému jakosti a zabezpečení příslušných zdrojů – vedení organizace musí vymezit procesy, které mají být předmětem systému řízení jakosti, stanovit rozhodující organizační vztahy včetně příslušných kompetencí ve firmě a vyhodnotit, jaké zdroje k zavedení a udržování systému jakosti budou nutné.
- × Ustanovení představitele vedení pro jakost – člen vedení ustavení jako gestor systému jakosti.
- × Zabezpečovat přezkoumání vedením – porada vrcholového vedení, která je organizována alespoň jednou ročně, a která se zabývá vhodností a efektivností zavedeného QMS. [1]

3.5 Firemní dokumentace

Dokumentace systému managementu jakosti musí obsahovat:

- a) dokumentovaná prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti,
- b) příručku jakosti,
- c) dokumentované postupy požadované mezinárodní normou,
- d) dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, provozování a řízení svých procesů, a
- e) záznamy požadované touto mezinárodní normou. [7]

3.5.1 Příručka jakosti

Organizace musí vytvořit a udržovat příručku jakosti, která obsahuje:

- × předmět systému managementu jakosti, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění,
- × dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti nebo odkazy na tyto postupy, a
- × popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti. [7]

3.5.2 Oblasti dokumentace

Norma vyžaduje dokumentované postupy pro tyto oblasti:

- × řízení dokumentů – musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení nástrojů řízení potřebných:
 - pro schvalování dokumentů z hlediska přiměřenosti před jejich vydáním,
 - podle potřeby přezkoumávání a aktualizování a pro opakované schvalování dokumentů,
 - pro zajištění identifikace změn dokumentů a současného stavu revize dokumentů,
 - pro zajištění dostupnosti příslušné verze aplikovatelných dokumentů v místech používání,
 - pro zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti dokumentů,
 - pro zajištění identifikace dokumentů externího původu a řízení jejich distribuce, a
 - pro předcházení neúmyslnému používání zastaralých dokumentů a pro používání vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoliv důvodu uchovávány,
- × řízení záznamů,
- × interní audit,
- × řízení neshodného výrobku,
- × opatření k nápravě,
- × preventivní opatření. [7]

3.6 Identifikace procesů a jejich zabezpečení

Identifikace procesů předpokládá určit:

- × výstup procesu a konkretizovat rozhodující kvalitativní znaky, které musí splňovat,

- × všechny rozhodující činitele nutné pro kvalitní průběh procesu – prostory, technická zařízení, obsluhující personál, řídicí systémy, a vymezit jejich kvalitativní parametry,
- × rozhodující vstupy – suroviny, materiály, informace a jejich kvalitativní dimenze,
- × vymezit u každého procesu vazby na přecházející a navazující procesy, strukturu dílčích činností, které tvoří náplň procesu, popřípadě samostatně vymezit monitorovací a měřicí činnosti, požadavky na dokumentaci a záznamy, postupy analýzy údajů o procesu.

Požadavky norem ISO 9000 předpokládají, že organizace při realizaci jakékoliv činnosti, mají-li být její výsledky kvalitní, musí mít:

- × předem určeny specifikace vstupů, procesů a výstupů,
- × zabezpečeny příslušné zdroje – materiálové, personální, kapacitní, finanční. [7]

3.6.1 Procesní přístup

Procesní přístup vyžaduje vymezení hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Pro takto stanovené procesy je možno přiřadit jednotlivé požadavky normy ISO 9001:2000 (příloha P I). Každý proces musí být přesně definován. Procesy, na které norma klade velký důraz, jsou blíže rozebrány s přesně určenými požadavky na organizaci.

3.7 Management zdrojů

Norma přikazuje organizaci určit a zajistit zdroje potřebné pro:

- × uplatňování a udržování systému managementu jakosti a pro neustálé zlepšování jeho efektivnosti,
- × pro zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků.

Do managementu zdrojů lze také zařadit lidské zdroje. Organizace tedy musí:

- × určit nezbytnou způsobilost pracovníků, kteří provádějí práce ovlivňující jakost výrobku,
- × poskytovat výcvik nebo přijímat jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- × hodnotit efektivnost přijatých opatření,

- × zajistit, aby si její pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti, a
- × udržovat odpovídající záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

Organizace musí také určit, zajišťovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na výrobek. Infrastruktura zahrnuje, je-li to vhodné:

- × budovy, pracovní prostor a související technické vybavení,
- × zařízení pro proces (jak hardware, tak software),
- × podpůrné služby (např. přepravu nebo komunikaci). [7]

3.8 Realizace výrobku

Organizace musí plánovat a vyvíjet procesy potřebné pro realizaci výrobku. Při plánování realizace výrobku musí organizace podle vhodnosti určit:

- × cíle jakosti a požadavky na výrobek,
- × potřebu vytvořit procesy, dokumenty a poskytovat zdroje, které jsou specifické pro výrobek,
- × požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro výrobek, a kritéria pro přijetí výrobku,

Výstup tohoto plánování musí být ve formě, která je vhodná pro způsob fungování organizace.

Organizace musí přesně určit:

- × požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání,
- × požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo,
- × zákonné požadavky a požadavky předpisů vztahující se k výrobku,
- × jakékoli doplňující požadavky určené organizací.

Organizace musí přezkoumat požadavky týkající se výrobku. Toto přezkoumání musí být provedeno před přijetím závazků organizace na dodání výrobku zákazníkovi. Musí při tom

zajistit stanovení požadavků na výrobek, vyřešení požadavků smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků a schopnost plnit stanovené požadavky. V případě, že zákazník neposkytne žádné dokumentované vyjádření požadavku, musí si organizace nechat potvrdit požadavky zákazníka před jejich přijetím.

Při realizaci produktu je velmi důležitá komunikace se zákazníkem. Norma přikazuje uplatňovat efektivní mechanismy s ohledem na informace výrobku, vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich dodatků a zpětnou vazbu od zákazníka, včetně stížností zákazníka. [7]

3.8.1 Nakupování

ISO normy hovoří o tom, že typ a rozsah řízení použitý vůči dodavateli a nakupovanému výrobku musí být závislý na vlivu nakupovaného výrobku, na následnou realizaci výrobku nebo na konečný výrobek.

Také zadává organizaci nutnost hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat výrobek v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Záznamy o výsledcích hodnocení a o jakýchkoli nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení se musí udržovat.

Rozsah stanovení specifikací pro nakupování musí zohlednit význam nakupovaných výrobků a jejich vliv na vlastní procesy a výrobky. Protože rozsah specifikací je bezprostředně závislý mimo jiné i na druhu a rozsahu dohledu, ovlivňují ho stejné důvody uvedené výše. Jedná se o následující soubor parametrů a informací: druh výrobku, charakteristické parametry, množství, požadavky na schvalování výrobku, požadavky na kvalifikaci pracovníků, požadavky na systém managementu jakosti, dodací podmínky, platební podmínky, druh a rozsah dohledu, záruční podmínky řešení neshod a reklamací, cena. [7]

3.8.2 Výroba a poskytování služeb

Normy ISO ukládají povinnost realizovat výrobu a poskytovat služby za řízených podmínek. Řízené podmínky podle vhodnosti zahrnují:

- × dostupnost informací, které popisují znaky výrobku,
- × dostupnost pracovních instrukcí, jsou-li zapotřebí,

- × použití vhodného zařízení,
- × dostupnost a použití monitorovacího a měřicího zařízení,
- × uplatňovat monitorování a měření, a
- × uplatňování činností při uvolňování, dodávání a po dodání.

Organizace musí validovat všechny procesy pro výrobu a poskytování služeb v případě, že nelze následným monitorováním nebo měřením ověřovat výsledný výstup. Zahrnuje to všechny procesy, kdy se nedostatky objeví až poté, co se výrobek používá nebo byla poskytnuta služba. Validací se musí prokázat schopnost těchto procesů dosahovat plánovaných výsledků.

Je-li to vhodné, musí organizace během realizace výrobku vhodnými prostředky výrobek identifikovat. Organizace má povinnost určit monitorování a měření, která se mají provádět, a monitorovací a měřicí zařízení potřebná pro poskytnutí důkazu o shodě výrobku s určenými požadavky. Organizace musí vytvořit procesy, aby zajistila, že monitorování a měření se mohou provádět a že se provádějí způsobem, který je ve shodě s požadavky na monitorování a měření.

V případě, že je nezbytné zajistit platné výsledky, měřicí zařízení musí být:

- × ve specifikovaných intervalech nebo před použitím kalibrováno nebo ověřováno podle etalonů návazných na mezinárodní nebo národní etalony,
- × podle potřeby justováno nebo opakovaně justováno,
- × identifikováno tak, aby bylo možné určit stav kalibrace,
- × zabezpečeno před justováními, která by zrušila platnost výsledku měření,
- × chráněno před poškozením a znehodnocením v průběhu manipulace, údržby a skladování. [7]

3.9 Měření, analýza a zlepšování

Poslední kapitola požadavků je věnována monitorování, měření a analýze. Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy, které jsou potřebné pro prokázání shody výrobku, zajištění systému MNJ a pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu

jakosti. To musí zahrnovat přesné určení příslušných metod, včetně statistických metod a rozsahu jejich použití.

Jako jedno z měřítek výkonnosti systému managementu jakosti musí organizace monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, pokud jde o to, zda organizace splnila požadavky zákazníka. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit.

Součástí monitorování je i audit. Ten je nutné provádět v pravidelných intervalech, aby se určilo, zda systém managementu jakosti:

- × vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům mezinárodní normy ISO a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným organizací,
- × je efektivně uplatněn a udržován.

Program auditu se musí plánovat s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které se mají podrobit auditu, a také na výsledky předchozích auditů. Kritéria auditu, předmět, četnost a metody musí být stanoveny. Volba auditorů a provádění auditů musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu. Auditori nesmějí provádět audit své vlastní práce.

V dokumentovaném postupu musí být stanoveny odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, na předkládání zpráv o výsledcích a na udržování záznamů.

Organizace je také nucena aplikovat vhodné metody monitorování, popř. měření procesů systému managementu jakosti. Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosahovat plánovaných výsledků. Není-li plánovaných výsledků dosaženo, musí se učinit náprava, případně přijmout opatření k nápravě, aby se zajistila shoda výrobku.

Dalším požadavkem je monitorování a měření výrobku, aby se ověřilo, zda požadavky na výrobek byly splněny. To se musí provádět v příslušných etapách procesu a realizace výrobku v souladu s plánovanými činnostmi. Musí se také udržovat důkaz o shodě s přejímacími kritérii. V záznamech musí být uvedena osoba (osoby) schvalující uvolnění výrobku. Uvolnění výrobku a dodání služby nesmí pokračovat, dokud nejsou uspokojivě dokončeny plánované činnosti a pokud to příslušný orgán, popřípadě zákazník neschválí jinak. [7]

3.9.1 Řízení neshodného výrobku

Organizace musí zajistit, aby výrobek, který není ve shodě s požadavky na výrobek, byl identifikován a řízen, aby se předešlo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Nástroje řízení a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným výrobkem musí být stanoveny v dokumentovaném postupu. Organizace musí zacházet s neshodným výrobkem jedním nebo několika z těchto postupů:

- × přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody,
 - × schválením jeho užívání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou udělenou příslušným orgánem, popř. zákazníkem,
 - × přijetím opatření k vyloučení jeho původního zamýšleného použití nebo aplikace.
- [7]

3.9.2 Analýza údajů

Aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému MNJ a vyhodnotilo se, kde lze provádět neustálé zlepšování efektivnosti, musí organizace určit, shromáždit a analyzovat vhodné údaje. Musí se jednat o údaje získané jako výsledek monitorování a měření a údaje z jiných odpovídajících zdrojů.

Analýza údajů musí poskytnout informace týkající se:

- × spokojenosti zákazníka,
- × shody s požadavky na výrobek,
- × znaků a trendů procesů a výrobků včetně příležitostí pro preventivní opatření, a
- × dodavatelů.

3.9.3 Zlepšování

Jeden z posledních požadavků je neustále zlepšovat efektivnost systému managementu jakosti, a to využíváním politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků z auditu, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání vedením.

Aby se předešlo opakovanému výskytu, musí organizace přijmout opatření k odstranění příčin neshod. Opatření k nápravě musí být úměrné důsledkům zjištěných neshod. Je nutné vytvořit dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na:

- × přezkoumání neshod (včetně stížností zákazníka),
- × přesné určení příčin neshod,
- × vyhodnocení potřeby opatření k zajištění toho, že se neshody znovu nevyskytnou,
- × přesné určení a uplatnění potřebného opatření,
- × záznamy o výsledcích přijatých opatření,
- × přezkoumání přijatých opatření k nápravě.

Organizace v tomto směru musí také určit opatření k vyloučení příčin možných neshod, aby se předešlo jejich výskytu. Preventivní opatření musí být úměrná důsledkům možných problémů. Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení požadavků na:

- × přesné určení možných neshod a jejich příčin,
- × vyhodnocení potřeby opatření k předejití výskytu neshod,
- × přesné určení a uplatňování potřebného opatření,
- × záznamy o výsledcích přijatých opatření a
- × přezkoumání přijatého preventivního opatření. [7]

4 OSM PILÍŘŮ NOREM ISO

Jedná se o základní předpoklady pro podnikatelskou úspěšnost, které vycházejí ze zkušeností praxe nejlepších organizací v Evropě v rámci EFYM Excellence Model. Pouze takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základech neustálého zlepšování činností vedoucích k uspokojování potřeb a očekávání zákazníků i všech zainteresovaných stran může přinést v současnosti úspěch na světovém trhu a tím i přežití pro organizaci.

1. **Zaměření na zákazníka:** organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto musí dobře porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků.

Aplikování zásady „organizace zaměřené na zákazníka“ nezbytně vyžaduje:

- × Pochopení úplného rozsahu požadavků zákazníka a jeho očekávání ve vztahu k výrobkům. Tím je míněna nejen jejich užitná hodnota, ale také způsob jejich dodávání, cenové relace, spolehlivost, dostupnost, udržovatelnost a další vhodné charakteristiky.
- × Zajištění vyváženého řízení chodu organizace zejména s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků, ale také jiných zainteresovaných stran.
- × Sdílení identifikace těchto potřeb a očekávání v rámci celé organizace.
- × Měření spokojenosti zákazníků a vyvozování dalších aktivit na základě výsledků těchto měření.
- × Řízení vztahů se zákazníky.

2. **Vůdcovství:** vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytvářejí prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni na dosahování cílů organizace.

Aplikování zásady „vůdcovství“ vede jednotlivé vrcholové manažery k těmto zásadním přístupům:

- × Být sám aktivní a příkladem kreativity pro ostatní.
- × Být chápavý a reagovat na změny ve svém okolí.

- × Neustále zohledňovat potřeby všech zúčastněných stran, mezi které patří zákazníci, majitelé, akcionáři, dodavatelé, partneři, místní sdružení a občanské aktivity i společnost jako celek.
- × Stanovovat jasné vize do budoucnosti organizace.
- × Stanovovat sdílené hodnoty a etické modely úloh na všech úrovních organizace.
- × Budovat důvěru a eliminovat strach svých podřízených.
- × Vybavit pracovníky potřebnými zdroji a svobodou rozhodování pro činnosti v rámci jejich odpovědnosti.
- × Inspirovat, dodávat odvahu pracovníkům a uznávat jejich přínosy.
- × Rozvíjet otevřenou a důstojnou komunikaci.
- × Vzdělávat, trénovat a vést pracovníky.
- × Stanovovat ambiciózní cíle a cílové úkoly.
- × Využívat strategie k dosahování těchto cílů.

3. **Zapojení pracovníků:** pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.

Aplikování zásady „zapojení pracovníků“ vede k následujícímu chování a vnímání ze strany pracovníků:

- × Akceptování vlastnictví procesů a odpovědnosti za řešení problémů.
- × Aktivní vyhledávání příležitosti ke zlepšování.
- × Aktivní vyhledávání příležitostí ke zvyšování kompetencí znalostí a zkušeností.
- × Volné sdílení znalostí a zkušeností v týmech a skupinách.
- × Soustředění se na vytváření hodnot pro zákazníky.
- × Úsilí o inovační a tvůrčí přístup při dosahování cílů.

- × Úsilí o zlepšování reprezentování vlastní organizace ve vztahu k zákazníkům, partnerům, místním společenstvím i společnosti jako celku.
- × Uspokojení z vlastní práce.
- × Hrdost být součástí organizace.

4. **Procesní přístup:** požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.

Aplikování zásady „procesního přístupu“ vede k transformování řídicí struktury a celého přístupu k managementu organizace a zahrnuje tyto kroky:

- × Definování procesů pro dosažení požadovaných výsledků.
- × Identifikování a měření vstupů a výstupů z procesů za současného identifikování externích i interních dodavatelů i zákazníků.
- × Definování rozhraní procesů s funkcemi organizace.
- × Optimalizaci průběhu procesů.
- × Vyhodnocení možných rizik souvislostí a vlivů procesů na zákazníky, dodavatele, partnery a další strany zúčastněné v procesech.
- × Stanovení jasných odpovědností a pravomocí pro řízení procesů.
- × Identifikování vnitřních a vnějších zákazníků, dodavatelů, partnerů a dalších účastníků procesu.
- × Zvažování jednotlivých kroků činností, toků, řídicích ukazatelů, vybavení, potřeb výcviku, metod informací, materiálů a dalších zdrojů k dosažení požadovaných výsledků.

5. **Systémový přístup k managementu:** identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace.

Aplikování zásady „systémového přístupu k managementu“ vyžaduje tyto činnosti:

- × Definování systému identifikování a rozvíjením procesů, které jsou mohou ovlivnit daný cíl.
- × Strukturování systému k dosažení co nejefektivnější cesty.

- × Pochopení vzájemných vazeb mezi procesy v rámci systému.
- × Neustálé zlepšování systému prostřednictvím měření a vyhodnocování.
- × Ustavení možných zdrojů problémů před zahájením akce.

6. Neustálé zlepšování: trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování.

Aplikování zásady „neustálého zlepšování“ vede organizace a její pracovníky k následujícím postojům a přístupům:

- × Neustálé zlepšování výrobků procesů a systému je cílem každého pracovníka.
- × Při zlepšování lze využívat základních principů:
 - lineárního zlepšování,
 - přírůstkového zlepšování (PDCA cyklus),
 - skokového zlepšování (brakthrough).
- × Využívání periodického přezkoumávání a srovnávání plnění podle stanovených kritérií úspěšnosti k identifikování oblastí pro potenciální zlepšení.
- × Neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti všech procesů.
- × Rozvíjení aktivit s preventivním účinkem.
- × Plánovaný výcvik všech pracovníků organizace a jejich seznamování s metodami a nástroji neustálého zlepšování.
- × Řešení problémů.
- × Rekonstrukce procesů (řízení změn).
- × Inovace procesů.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech: efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací.

Aplikování zásady „rozhodování zakládající se na faktech“ vede k důslednému přístupu pro:

- × Provádění měření a shromažďování údajů a informací pro daný cíl.

- × Zajištění, že údaje a informace jsou dostatečně přesné, spolehlivé a přístupné.
- × Analýzu údajů a informací pomocí platných metod.
- × Pochopení významu aplikace vhodných statistických metod.
- × Provádění rozhodnutí a přijímání opatření na základě výsledků logických analýz při zohlednění praktických zkušeností a intuicí.

8. Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy: schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodným vztahy.

Aplikování zásady „budování vzájemně výhodných dodavatelských vztahů“ vede k:

- × Identifikování a výběru klíčových dodavatelů.
- × Ustavení takových dodavatelských vztahů, které vyvažují krátkodobé řetězce s dlouhodobým záměry mezi organizací a celou společností.
- × Vytváření jasné a otevřené komunikace.
- × Iniciování společného rozvíjení a zlepšování výrobků a procesů.
- × Společnému formulování a jasnému porozumění potřeb zákazníků.
- × Sdílení informací a plánů do budoucna.
- × Uznávání zlepšování a úspěchů dodavatelů. [7]

5 POSTUP APLIKACE NOREM ISO 9001 V PRAXI

1. Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO.

Záleží pouze na vrcholovém vedení podniku, zda si pro svou cestu za jakostí zvolí koncepci ISO. Pokud ano, musí si uvědomit, že jde o rozhodnutí strategické, protože ovlivní život celé firmy na mnoho let.

2. Analýza současného stavu.

Specializovaný tým musí analyzovat, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000. Čím méně neshod tým odhalí, tím bude výstavba systému jakosti podle koncepce ISO v daném podniku jednodušší.

3. Vzdělávání zaměstnanců.

Zkušenosti z našich firem bohužel ukazují, že vědomosti a dovednosti lidí v podnicích, které jsou na začátku aplikace koncepce ISO, jsou v oblasti zabezpečování jakosti většinou žalostné. Proto je naprosto nezbytné, aby co nejvíce zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení managementu jakosti.

4. Popis a dokumentování systému jakosti.

Normy ISO nekompromisně vyžadují, aby všechny činnosti zabezpečování jakosti v podniku byly popsány v soustavě dokumentů, která se velmi často označuje jako pyramidová (viz obr. 6). Cílem je jednoznačně definovat, co, kdo, jak, čím, kdy má v systému jakosti vykonávat.

Týká se	Distribuce		Popis
Celého podniku (a. s.) závodu	Interně: vedení podniku (a. s.) vedoucí závodů útvarů Externě: pokud je to nutné	I PŘÍRUČKA JAKOSTI (PJ)	Zásady, organizace struktury systému a procesů, odpovědnosti a kompetence Odkazy na směrnice, pracovní postupy a dokumenty jakosti
Dílčí oblasti, jednotlivé činnosti	Pouze interně: po útvarech, závodech	II SMĚRNICE JAKOSTI (SJ)	Dílčí oblasti systému. Popsány vzájemně na sebe navazující činnosti v útvarech, závodech (provozech)
Věcné oblasti, jednotlivé postupy	Pouze interně: po útvarech a pracovištích	III PRACOVNÍ POSTUPY (PPJ) INSTRUKCE JAKOSTI (DJ)	Detailní pokyny a postupy pro dílčí oblasti, kontrolu apod. Detailní úprava pokynů, instrukcí, parametrů apod.

Obr. 6. Pyramidová struktura dokumentace systému jakosti [4]

5. Prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe.

Jestliže označíme popis systému jakosti za nejpracnější, pak tento krok je zcela určitě nejchoulostivější. I sebelépe zpracované směrnice nebo pokyny zůstanou pouze cárem papíru, pokud si je lidé neosvojí a nepřijmou je za své! Proto je absolutně nezbytné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému jakosti do praxe dalším výcvikem, v jehož rámci by jim byly vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány.

6. Běžné působení systému jakosti v podniku.

Po určité době by se mělo stát plnění požadavků norem ISO řady 9000 v podniku samozřejmostí. Zaměstnanci už považují dokumentaci systému managementu jakosti nikoliv za přítěž, ale za pomocníka v situacích, kdy si nebudou sami vědět rady. Není ale nutné podléhat jakési psychóze certifikace. Naopak, musíme připomenout, že žádat o certifikaci dříve, než ji budou chtít vaši odběratelé, znamená mrhat finančními prostředky.

7. Další rozvoj systému jakosti.

Zatímco certifikace nutností není, je nevyhnutelné po zvládnutí požadavků norem ISO řady 9000 věnovat stejné úsilí zdokonalování systému jakosti. Firma by však měla pokračovat ve zlepšování například aplikací principu TQM a propojení se systémy environmentálního managementu. [4]

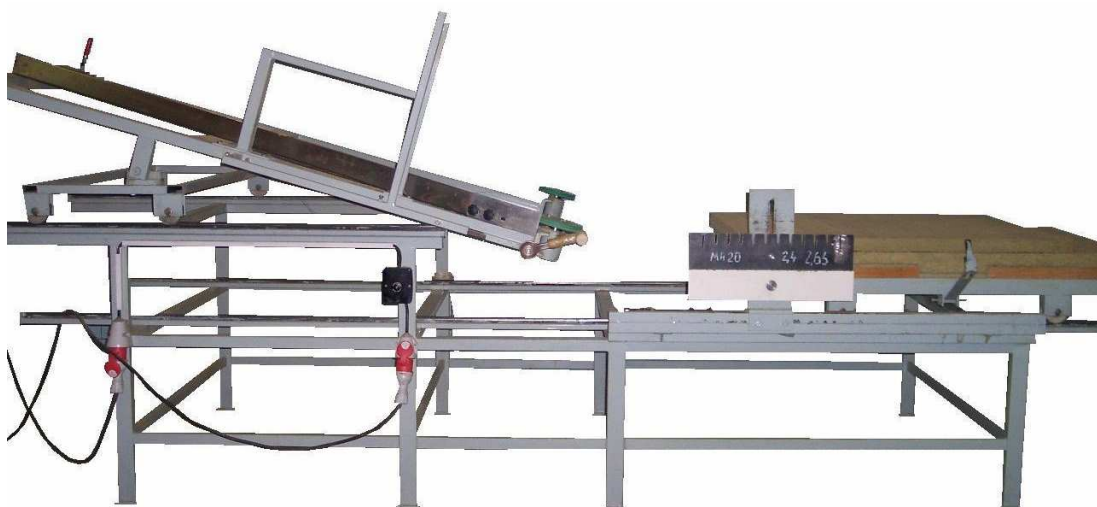
II. ANALYTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

6.1 Historie firmy

Pan Ladislav Nitra má s podnikáním poměrně dost zkušeností. Ale teprve v roce 2000 si založil vlastní firmu na výrobu tepelných izolací z minerální vlny pod svým jménem. Jelikož na počátku podnikání byla jeho dodavatelem i odběratelem jedna a ta samá firma Rockwool, a. s., bylo výhodné se usídlit co nejblíže. Firma Rockwool, a. s., v roce 1998 koupila v Bohumíně výrobní závod na výrobu minerálních izolací. Proto bylo původním sídlem společnosti právě pronajmutá budova v tomto závodu. Po třech letech oboustranně opadl zájem o tuto spolupráci, takže se jevilo výhodné přestěhovat firmu blíže k trvalému bydlišti s potenciální možností navýšení kapacity. K 1. únoru 2003 bylo vše připraveno k výrobě v nových prostorách areálu Dolu Staříč ve Sviadnově.

Pro podnikání je k dispozici pět atypických univerzálních strojů (obr. 7), na kterých je možno provádět dělení materiálu (horizontální i vertikální dělení polotovaru), segmentování (umožňuje změnu tvaru polotovaru – rovné desky v hotový výrobek – půlkruh), tvarové vyřezávání na principu kopírovacích strojů, kdy řezný nástroj (struna) přesně kopíruje potřebný tvar daný šablonou. Dalším nepostradatelným strojem je smršťovací tunel, ve kterém lehce zranitelné výrobky nabývají kompaktních tvarů pro snadnou manipulaci a dále pak standardní drobná mechanizace používaná v kovoobráběcích a dřevoobráběcích oborech.



Obr. 7. Speciální stroj

Firma má dva dodavatele polotovaru – firmu Rockwool, a. s., a firmu IZOMAT, a. s. sídlící v Nové Bani (SR). Polotovar se dováží kamionovou dopravou. Polotovar je dodáván na paletách 1000 x 2000 mm jako desky do tloušťky 60 mm nebo bloky o tloušťce 240 mm.



Obr. 8. Bloky o tloušťce 240 mm

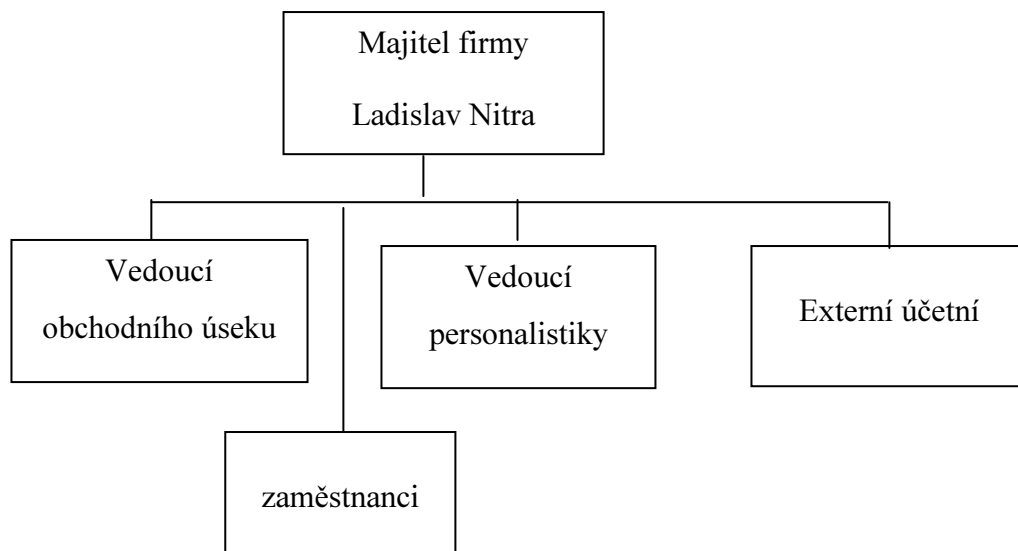
Výrobky firmy Ladislava Nitry nejdou přímo ke spotřebiteli, ale putují do specializovaných firem, které teprve tyto výrobky mají zahrnuty do svých certifikátů stavebních a komínových systémů určené konečnému spotřebiteli.

Hlavními odběrateli jsou tyto firmy:

- × **ROCKWOOL**, a. s., Praha,
- × **Schiedel**, a. s., se sídlem v Praze,
- × **Kotero**, s. r. o., sídlící v Teplicích,
- × **Eko komíny**, s. r. o., Praha,
- × **Bertrams**, s. r. o., sídlící v Pečkách,
- × **Kolář - stavebniny**, s. r. o., České Budějovice.

Ladislav Nitra zaměstnává 12 stálých zaměstnanců. Během letních prázdnin se tento počet zdvojnásobí díky brigádníkům. Podle tohoto počtu zaměstnanců bychom mohli mylně usoudit, že jde o méně významnou firmu. Firma má cca 90% podíl na výrobě izolací pro komíny na českém trhu. Jedná se o obrát 7 milionů Kč ročně.

Postavení jednotlivých zaměstnanců je uvedeno na obr. 9. Organizační schéma firmy.



Obr. 9. Organizační schéma firmy

6.2 Sortiment

Sortiment by se dal rozdělit do čtyř základních skupin. V každé skupině je řada tvarově podobných výrobků, lišících se pouze jednotlivými rozměry. Jednotlivé rozměrové odlišnosti jsou uvedeny v následujících tabulkách.

× *Izolace sopouchu*



Obr. 10. Izolace sopouchu

Další fotografie tohoto výrobku jsou uvedeny v příloze P III. Kompletní výrobek představují dva kusy dílu uvedeného na obr. 10. Jednotlivé rozměrové možnosti jsou uspořádány do tabulky.

Tab. 2. Izolace sopouchu 1

Označení výrobku	Průměr otvoru [mm]	Šířka [mm]	Délka [mm]
MAT FP 25	300	360	330
MAT FP 30	350	400	330
MAT FP 35	410	500	330
MAT FP 40	460	550	330
MAT FP 45	510	620	420
MAT FP 60	680	780	480

Modifikací těchto výrobků jsou MAT FP 14 – 16 a MAT FP 18 – 20, které mají ještě přeznaný druhý větší oblouk.

Tab. 3. Izolace sopouchu 2

Označení výrobku	Průměr menšího otvoru [mm]	Průměr předřezaného otvoru [mm]	Šířka [mm]	Délka [mm]
MAT FP 14	172	192	230	250
MAT FP 18	210	230	240	250

× *Izolace průběžné do tvárnicových komínů*



Obr. 11. Izolace průběžná

Tyto výrobky se skládají po šesti až osmi kusech tak, aby konečné balení bylo pro 1 bm komínu (viz příloha P IV). Možné modifikace výrobků jsou uvedeny v tab. 4. Uvedené míry jsou vždy v mm.

Tab. 4. Rozměry izolace průběžné

Označení	Délka	Tolerance	Šířka	Tolerance	Tloušťka	Tolerance
12	360	± 2	333	± 1	43	- 1 / + 2
14	360	± 2	333	± 1	33	- 1 / + 2
16	390	± 2	333	± 1	33	- 1 / + 2
18	420	± 2	333	± 1	33	- 1 / + 2
20	450	± 2	333	± 1	33	- 1 / + 2
25	578	± 2	333	± 1	35	- 1 / + 2
30	687	± 2	333	± 1	40	- 1 / + 2
35	767	± 2	333	± 1	40	- 1 / + 2
40	857	± 2	333	± 1	40	- 1 / + 2

× *Izolace nerezových komínů DN 100 – 800, skládané ze segmentů*

V této skupině rozeznáváme ještě dvě řady výrobků, a to RS 3000 – term a RS 3000 – line.



Obr. 12. Segment izolace nerezových komínů

Na obr. 12 je vyfocen jeden segment. Konečný výrobek (viz příloha P V) má vždy kruhový tvar různého průměru a skládá se z několika kusů segmentů. Počet segmentů jednotlivých výrobků je uveden v tab. 5 a 6.

Tab. 5. RS 300 – term

	Vnější Ø izolace [mm]	Počet segmentů	Tolerance vnějšího Ø [mm]	Tloušťka segmentu [mm]	Délka segmentu [mm]
150	250,5	4	+ 0 / - 0,5	48 mm + 0,5 / - 0	950 mm +1 / - 0
180	280,5	4			
200	300,5	4			
225	325	4			
250	350,5	4			
300	400,5	5			
350	450,5	5			
400	500,5	5			
450	550,5	5			
500	600,5	6			
550	650,5	6			
600	700,5	6			
700	800,5	7			
800	900,5	8			

Tab. 6. RS 3000 – line

	Vnější Ø izolace [mm]	Počet segmentů	Tolerance vnějšího Ø [mm]	Tloušťka segmentu [mm]	Délka segmentu [mm]
100	150	2	+ 0 / - 0,5	24 mm + 0,5 / - 0	950 mm +1 / - 0
130	180	2			
150	200	2			
180	230	2			
200	250,5	2 , 4			
225	275	2			
250	300,5	2 , 4			
300	350,5	2 , 4			
350	400,5	4			

6.3 Výrobní postup

6.3.1 Izolace sopouchu

Na izolaci sopouchu se vždy používá polotovár o tloušťce 40 mm. Desky o rozměrech 1000 x 1000 mm se v obou směrech nadělí na strojích s otáčivou pojízdnou základnou.

Vyřezání půlkruhových otvorů včetně předřezu jiných průměrů považuje výrobce za součást obchodního tajemství.

6.3.2 Segmentové pásy (izolace průběžná)

Polotovarem pro izolace průběžné do tvárnicových komínů jsou desky o rozměrech 1000 x 1030 mm a o tloušťce 25 – 38 mm.

Segmentové pásy do 500 mm se v rámci zvýšení výrobní kapacity provádí pro 6, 8 až 10 bm komínu na standardních strojích ve dvou operacích:

- × segmentování,
- × dělení na potřebné šířky.

U segmentových pásů 500 – 900 mm se segmentování i dělení z důvodů snížení rizika lámání konečných výrobků provádí na strojích s otáčivou pojízdnou základnou.

6.3.3 Izolace nerezových komínů

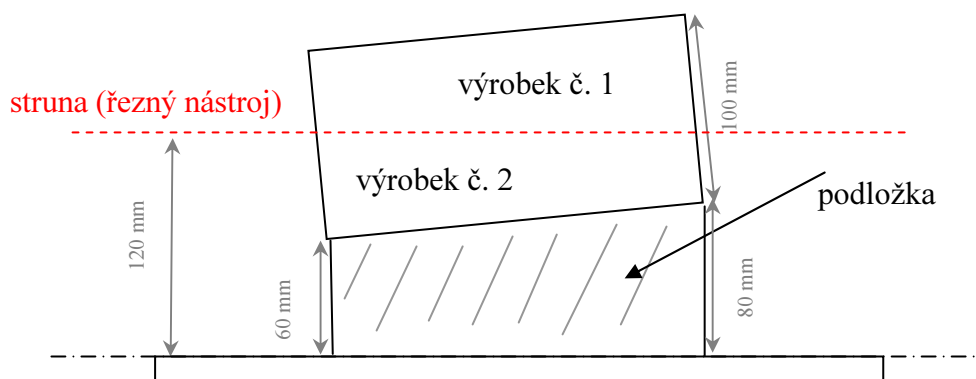
Tyto izolace se vyrábějí zásadně ve 2 operacích z důvodů zajišťování dodržení požadované nadstandardní tolerance přesnosti délky. Polotovarem jsou bloky tloušťky 240 mm s tolerancí -1 / + 3 mm, šířkou 1000 mm s tolerancí + / - 5 mm a délkou 1200 mm s tolerancí + / - 5 mm. V první operaci se vyřezávají dílčí segmenty podle tabulky 5 a 6 v délkách 1000 mm s tolerancí + / - 5 mm. Ve druhé operaci se provádí krácení na přesné délky (viz následující tabulka):

Tab. 7. Tolerance délky izolací nerezových komínů

Délka [mm]	Tolerance [mm]
956	+ / - 1
950	+ 1 / - 0

6.3.4 Spádové desky

Polotovarem jsou desky o rozměrech 500 x 1000 mm o různých tloušťkách navolených desek tak, aby při provedení jednoho řezu vznikly dva hotové výrobky.



Obr. 13. Řez spádové desky

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

7.1 Počáteční situace

Nezvykle vysoká kvalita konečné produkce a možnost garance nadstandardní přesnosti hotových výrobků byly hlavním důvodem prosazení firmy na českém trhu. V zájmu udržení odběratelů z renomovaných evropských firem se jeví jako výhodné zavést systém managementu kvality. Pro firmu by tento krok znamenal udržení stávajících zákazníků a posun k dalšímu navýšení konkurenceschopnosti, strategického plánování a organizace ve firmě, především pro jasné formulování odpovědností a pravomocí. Ladislav Nitra sice podniká na základě živnostenského oprávnění, ale jelikož připravuje změnu na jinou právní formu, bude tato skutečnost v projektu zahrnuta. Znamená to, že organizační schéma používá funkce, které pro živnostenské podnikání nebyly nutné. Organizační struktura také odráží možnost přijmout nové zaměstnance do výroby a tím zvýšit výrobní kapacity firmy.

7.2 Cíle projektu

Cílem tohoto projektu je vybudovat ve firmě Ladislava Nitra efektivně fungující systém managementu kvality. Cílem není splnit okamžitě všechny požadavky norem ISO, ale zavést postupy, aby firma byla schopna postupně všech požadavků dosáhnout. Důležitým kritériem v tomto projektu bude především funkčnost systému.

7.3 Projektový tým

Projektovým týmem se rozumí všechny osoby, které se na projektu podílejí. Projektový tým se skládá z vedoucí projektu (Petra Pokorná) a jednotliví členové vedení firmy, se kterými vedoucí projektu konzultuje jednotlivé prvky projektu.

7.4 Omezení projektu

Neexistují žádná významná omezení, která by mohla ohrozit vybudování systému managementu jakosti. Omezení bych spatřovala snad jen v tom, že vytvořený systém managementu jakosti nebude ihned akreditován, jelikož se tento systém musí nejdříve ověřit, zda funguje efektivně a zda s ním nebudou mít někteří zaměstnanci firmy problémy. Tento časový odstup zajistí, aby všechny požadavky normy byly splněny bez problémů.

8 ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ KONCEPCE ISO

Ladislav Nitra je přesvědčen, že přijetím principů norem ISO selepší především organizace firmy. Díky přesnému rozdělení pravomocí a odpovědnosti bude snadné odhalit autora chyb, případně chybných postupů. Jelikož si zaměstnanci budou této skutečnosti vědomi, předpokládá také zvýšení produktivnosti firmy.

Díky dokumentovaným postupům bude také možné postupně optimalizovat jednotlivé procesy ve firmě. Firma si tak díky snížení zmetkovitosti a vyšší produktivitě bude schopna udržet 90% podíl na trhu ve svém oboru a uplatnit se na trhu EU.

Majitel firmy si také uvědomuje, že zavedení efektivního systému managementu jakosti bude vyžadovat nejen spolupráci vedení, ale také angažovanost všech zaměstnanců firmy. Zaměstnanci proto byli seznámeni s plánem vybudovat systém managementu jakosti a byli jim také vysvětleny výhody i nevýhody tohoto systému.

Za největší problém zavedení systému považuje vybudovat řadu závazných písemných dokumentů, jako např. příručka jakosti, jednotlivé směrnice určující hlavní procesy firmy a pracovní postupy definující přesné provádění jednotlivých činností.

Je připraven na to, že zavedení tohoto systému zabere spoustu času a námahy, ale je přesvědčen, že všechny vstupy projektu se nakonec vyplatí.

Vzhledem k tomu, že za největší problém je považován systém dokumentace, bude největší důraz kladen právě na vybudování vhodných dokumentů systému managementu jakosti, což bude hlavní cíl tohoto projektu.

9 ANALÝZA FIRMY

Na základě dvoutýdenní praxe ve firmě jsem provedla analýzu firmy. Jako podklad pro analýzu jsem zvolila osm pilířů ISO norem zmíněné v kapitole č. 4. K dané problematice jsem vždy zařadila několik otázek, které vyjadřují, do jaké míry je firma schopna v současné době tyto požadavky plnit.

Tab. 9. Analýza firmy

<i>Oblast</i>	<i>Základní teze</i>	<i>Splněno?</i>
<i>Zaměření na zákazníka</i>	Je schopna firma přesně určit požadavky zákazníků?	<i>Ano</i>
	Odráží chod firmy přání zákazníků či partnerů?	<i>Ano</i>
	Jsou požadavky zákazníků jasné všem zaměstnancům?	<i>Neověřeno</i>
	Měří firma spokojenost zákazníků?	<i>Ano</i>
	Řídí firma vztah se zákazníky?	<i>Ano</i>
	Existují písemné podklady pro hodnocení zákazníků?	<i>Ne</i>
<i>Vůdcovství</i>	Je vedení společnosti dostatečným příkladem?	<i>Ano</i>
	Jsou vedoucí pracovníci chápaví a snaží se zaměstnancům vyjít vstříc?	<i>Ano</i>
	Jsou vždy zohledňovány potřeby všech stran?	<i>Ne</i>
	Jsou stanovovány jasné vize do budoucna?	<i>Ano</i>
	Budují si vedoucí zaměstnanci důvěru svých podřízených?	<i>Ne stále</i>
	Mají zaměstnanci možnost v určitých situacích sami rozhodovat?	<i>Ano</i>
	Jsou pracovníci pravidelně vzděláváni?	<i>Ne</i>
	Využívá se strategie pro plnění cílů?	<i>Ano</i>
	Vymezuje si firma cíle na další období?	<i>Ano</i>
<i>Zapojení pracovníků</i>	Má každý zaměstnanec jasné přidělené pravomoci a odpovědnost?	<i>Odpovědnost ano</i>
	Mají zaměstnanci příležitosti ke zlepšování?	<i>Ano</i>
	Je zaveden systém pro předávání zkušeností?	<i>Ne</i>
	Je si každý zaměstnanec vědom svého postavení?	<i>Snad</i>
	Uspokojuje zaměstnance daná práce?	<i>Snad</i>
	Eviduje firma spokojenost zaměstnanců?	<i>Ne</i>
	Motivuje firma své zaměstnance k lepším výkonům?	<i>Někdy</i>

<i>Oblast</i>	<i>Základní teze</i>	<i>Splněno?</i>
<i>Procesní přístup</i>	Využívá firma procesní přístup?	<i>Ne</i>
	Je stanoven ke každé činnosti odpovědný pracovník?	<i>Ne každé</i>
	Odráží organizační schéma odpovědnost za jednotlivé činnosti?	<i>Ne vždy</i>
	Existují ve firmě postupy pro řízení jednotlivých procesů?	<i>Nepsané ano</i>
	Jsou jasně definované vstupy a výstupy jednotlivých	<i>Ne</i>
<i>Systémový přístup k managementu</i>	Využívá firma systémového přístupu?	<i>Částečně</i>
	Je vymezeno, do jaké míry spolu jednotlivé procesy souvisí?	<i>Částečně</i>
	Jsou vždy jasné všechny procesy, které mohou daný cíl ovlivnit?	<i>Částečně</i>
	Je si vědoma vazeb mezi jednotlivými činnostmi?	<i>Částečně</i>
	Zlepšuje systém prostřednictvím měření a vyhodnocování?	<i>Částečně</i>
<i>Neustálé zlepšování</i>	Analyzuje firma pravidelně jednotlivé výstupy?	<i>Ano</i>
	Je cílem všech pracovníků zlepšovat výrobky a procesy?	<i>Ano</i>
	Zefektivňuje firma jednotlivé procesy?	<i>Ano</i>
	Inovuje procesy?	<i>Ano</i>
<i>Rozhodování zakládající se na faktech</i>	Shromažďuje firma podklady pro analýzy?	<i>Ano</i>
	Má firma zaveden postup pro řízení dokumentů?	<i>Ne</i>
	Uvědomuje si firma význam statistických metod?	<i>Ano</i>
	Všechna rozhodnutí ve firmě mají logické opodstatnění?	<i>Ano</i>
	Hodnotí firma spolehlivost jednotlivých informací?	<i>Ano</i>
<i>Vzájemné výhodné dodavatelské vztahy</i>	Jsou vztahy s dodavateli optimální?	<i>Ano</i>
	Jedná se o dlouhodobé vztahy s dodavateli?	<i>Ano</i>
	Je komunikace jasná a otevřená?	<i>Ano</i>
	Je zabudována s dodavateli úzká spolupráce?	<i>Ano</i>
	Jsou sdíleny určité informace s dodavateli?	<i>Ano</i>
	Hodnotí firma pravidelně své dodavatele?	<i>Ne</i>

Zaměření na zákazníka je patrné, ale firma nevytváří žádné dokumenty, které by mohla při hodnocení zákazníků využít. Snadnější analýzu by zajistil postup pro řízení dokumentů. U zaměstnanců můžeme spatřit stejné tendence. Zaměstnanci jsou řízeni, ale chybí vyhodnocení daného procesu. Velkým nedostatkem je, že firma neuplatňuje procesní přístup. Zcela splněn je požadavek neustálého zlepšování a rozhodování na základě fakt. Základem úspěchu je tedy vypracovat dokumentované postupy, jak dané procesy řídit.

10 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Toto vzdělávání souvisí s osvětou zaměstnanců. Je třeba, aby si uvědomili, že především oni jsou tvůrci jakosti, a podle toho také musí k tomuto problému přistupovat. Na poradě se všemi zaměstnanci firmy je proto nutné předložit všechny argumenty o tom, co pro firmu bude systém managementu jakosti znamenat.

Cílem tohoto setkání je diskutovat o tom, proč zavádět management kvality a jakým způsobem se dotkne jednotlivých zaměstnanců. Je nutno uvést veškeré aspekty, ať už pozitivní či negativní.

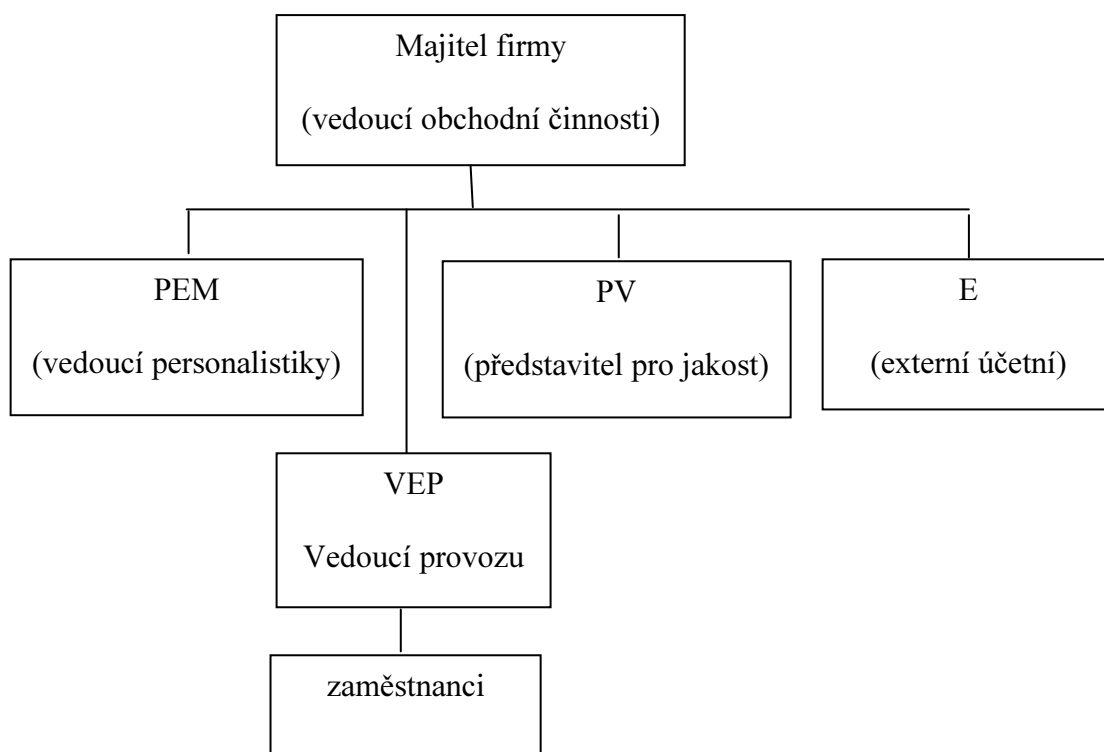
Společně s vedením společnosti jsme vymezili několik základních bodů, které musí vedoucí projektu na této poradě uvést:

- × obsah norem ISO – požadavky norem,
- × přínosy změny pro zaměstnance – lepší komunikace se zaměstnanci, přesně dané postupy, jednodušší řešení nejasných otázek, optimalizace výrobního procesu apod.,
- × negativní změny – nutnost přesně dodržovat předepsané postupy, převedení odpovědnosti za některé procesy na zaměstnance.

Výstupem této činnosti očekáváme pochopení zaměstnanců proč zavést systém managementu jakosti a aktivní podíl na tomto zavádění.

11 DOKUMENTOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

První změnou v organizaci byla změna organizační struktury s přesným vymezením odpovědnosti a pravomocí. Vedoucí obchodního úseku převzal novou funkci představitel vedení pro systém managementu jakosti. Povinnosti vyplývající z obchodního styku převzal majitel firmy. Mezi zaměstnanci byly vybudovány pomocné funkce jako vedoucí provozu, který odpovídá za organizaci pracovníků v průběhu dne na základě představy majitele a vlastního uvážení. Byly také zavedeny dočasná funkce řídicího pracovníka v případě, že je nutno vytvořit více pracovních týmů. Každý tým má svého řídicího pracovníka, který odpovídá za činnost ostatních pracovníků týmu. Nové organizační schéma je uvedeno na obr. 14.



Obr. 14. Organizační schéma 2

Použité zkratky jednotlivých funkcí jsou ve shodě se zkratkami, které budou pro zjednodušení použity v jednotlivých směrnících a příručce jakosti. Nové organizační schéma mělo promítnout odpovědnost za jakost, ale zároveň si vystačit se stávajícím vedením firmy. Všem funkcím byly jasně vysvětleny jednotlivé pravomoci a odpovědnosti.

11.1 Procesní přístup

V první řadě bylo nutné identifikovat jednotlivé procesy. Mezi základní procesy SMJ byly zařazeny procesy, které přímo souvisí v hlavní činnosti firmy – výrobou. Tato kapitola spadá do PJ Management.

Jsou to:

- × nákup polotovaru,
- × výrobní činnost,
- × skladování, balení, manipulace a dodávání.

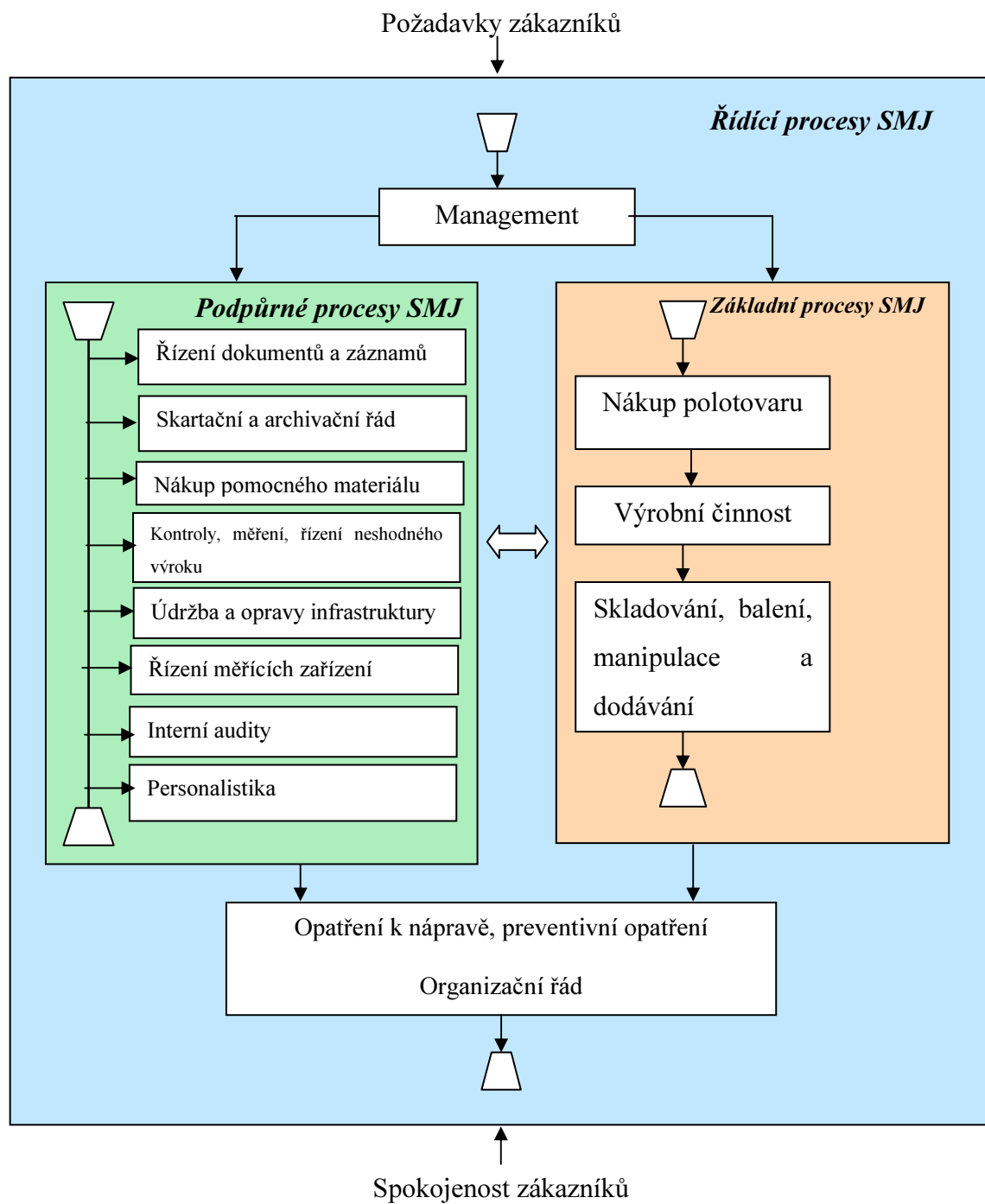
Druhou skupinou jsou procesy řídící:

- × management,
- × opatření k nápravě, preventivní opatření,
- × organizační uspořádání,
- × podpisový řád.

Třetí skupinu tvoří procesy podpůrné:

- × řízení dokumentů a záznamů,
- × skartační a archivní činnost,
- × nákup pomocného materiálu,
- × kontroly a měření, řízení neshodného výrobku,
- × údržba a opravy infrastruktury,
- × řízení měřících zařízení,
- × interní audity,
- × personalistika.

Součástí identifikace bylo také vytvoření mapy procesů:



Obr. 15. Mapa procesů

11.2 Cíle jakosti

První dokument vytvořený pro systém managementu jakosti byl nazván *Cíle jakosti 2005*. V tomto dokumentu se vedení usneslo na základních cílech společnosti pro zbytek roku 2005. Cíle byly rozděleny do čtyř základních skupin následovně:

➤ Zákazník

- × dosáhnout trvalé kvality servisu zákazníkům – 95 % objednávek budeme schopni dodat do jednoho týdne ode dne zadání objednávky,
- × sestavit ucelený přehled výrobků,
- × zlepšení komunikace se zákazníky díky systému MNJ.

➤ Organizace

- × optimalizace zásob hotových výrobků,
- × zavedení závazného systému pro řešení reklamací,
- × zavést kvalitní systém MNJ.

➤ Zaměstnanci

- × dodávat zaměstnancům úplné informace a postupy tak, aby je byli schopni efektivně využívat pro svou práci.

➤ Výroba

- × zdokumentovat a zavést závazné postupy pro hlavní procesy ve výrobě.

Vzhledem k těmto cílům jakosti byl vytvořen druhý závazný dokument a to *Politika jakosti*. Tento dokument byl schválen podpisem Ladislava Nitry (viz Příloha P IX). Jednotlivé cíle je možné v průběhu roku měnit, především na nutnosti z hlediska jednotlivých nesplněných požadavků ISO norem. Všechny nedostatky, které budou v projektu doporučeny k dopracování, budou na konci projektu do těchto cílů zahrnuty.

11.3 Vzorové dokumenty SMJ

Všechny dokumenty jsou psány podle šablon. Šablony jsou upraveny pro tyto základní dokumenty:

1. Příručka jakosti,
2. Směrnice (v příloze P VI je uveden vzor směrnice, jelikož dále jsou směrnice uváděny bez titulní strany a obsahu, popř. jsou vybrány jen některé pasáže),
3. Pracovní postup (pracovní postup má stejnou formu jako směrnice, liší pouze názvem v hlavičce dokumentu).

Jejich používání je závazné pro všechny pracovníky společnosti.

11.4 Příručka jakosti

Příručku jakosti jsme rozdělili na šest částí, tak aby odpovídaly jednotlivým požadavkům ISO norem. Tam, kde je to nutné, jsou použity odkazy na jednotlivé směrnice, případně pracovní postupy, které upřesňují požadavky na daný proces. Zkrácená verze PJ je uvedena v příloze P VII.

Tab. 10. Struktura Příručky jakosti

Oddíl 0	Úvod
Oddíl 1	Management
Oddíl 2	Řízení dokumentů a záznamů
Oddíl 3	Marketing
Oddíl 4	Realizace produktu
Oddíl 5	Interní audit
Oddíl 6	Personalistika

11.4.1 Management

V oddílu Management příručky jakosti je uvedeno dělení dokumentace, procesní přístup a souvztažnost SMJ s ISO 9001:2000. Součástí této oblasti jsou směrnice Management, Opatření k nápravě, Organizační a Podpisový řád.

Ve směrnici Management najdeme postup pro zpracování strategie firmy, Politiku a cíle jakosti, povinnost přezkoumávání SMJ a způsoby zajištění trvalého zlepšování.

V organizačním řádu je přesně definováno vedení společnosti, povinnosti vedoucích zaměstnanců a práva a odpovědnosti zaměstnanců firmy.

Tab. 11. Pravomoci podepisování

	MAJ	PEM	PV
1. Řídící akty			
Organizační řád	X		
Podpisový řád	X		
Popisy pracovních funkcí		X	
Dokumentace SMJ			X
2. Výrobní záležitosti			
Obchodní (finanční) plán	X		
Výrobní plán	X		
Kupní smlouvy s dodavateli	X		
Kupní smlouvy s odběrateli	X		
Nákup (5 000 - 20 000 Kč)	X	X	X
Nákup nad 20 000 Kč	X		
3. Financování a ekonomika			
Úvěrové smlouvy	X		
Platební styk s bankou	X		
Dokumenty na strategické úrovni	X		
Dokumenty na taktické úrovni		X	X
4. Majetkové záležitosti			
Smlouvy o majetku do 15 000 Kč		X	X
Ostatní smlouvy o majetku	X		
5. Pracovní a mzdové záležitosti			
Pracovní smlouvy zaměstnancům	X	X	
Výpověď zaměstnance	X	X	
Dohody mimo pracovní poměr		X	
Zajištění vzdělávacích programů		X	
6. Ostatní			
Daňová přiznání	X		
Účetní doklady	X		
Služební cesty	X		

Dalším novým závazným dokumentem je Podpisový řád, ve kterém je přesně zakotveno, kdo má jaké pravomoci v oblasti podepisování dokumentů. V této směrnici jsou také uvedeny přesné pravidla podpisování. V tabulce č. 11 jsou uvedeny základní dokumenty a k nim přiřazená funkce, která má pravomoc tento dokument podepisovat.

Opatření k nápravě definuje, kdy je nutné zavést OKN a jakým způsobem se provádí. Podněty pro uložení OKN mohou vzniknout:

- × z auditů jakosti,
- × z hodnocení plnění cílů jakosti,
- × z přezkoumávání SMJ vedením společnosti,
- × z prováděných kontrol,
- × ze zjištění nevhodnosti nebo nedostatečnosti zdrojů nebo personálu,
- × z neshod nakupovaných vstupů,
- × z reklamací aktivních i pasivních,
- × stížnosti zákazníků,
- × na základě podnětů jakéhokoliv pracovníka.

11.4.2 Řízení dokumentů a záznamů

Řízení dokumentů jsme do příručky jakosti zaznamenali formou odvolávky na dvě směrnice týkající se řízení dokumentů. Je to ***S2-01 Řízení dokumentů a záznamů*** (vybrané pasáže směrnice viz příloha P X) a ***S2-02 Skartační a archivní řád***.

Řízení dokumentů spočívá v dodržování těchto kroků:

- × zpracování ve stanovené formální úprav pomocí šablon dokumentů,
- × uvolnění a schválení dokumentů do SMJ,
- × seznamování se s dokumenty a užívání dokumentů,
- × změnové řízení dokumentů,
- × archivace a skartace.

Druhy dokumentů v SMJ: příručka jakosti (PJ), směrnice (S), pracovní postupy (PP), rozhodnutí majitele (RM), obchodní dokumentace, dokumentace dodavatelů, formuláře, politika jakosti, záznamy apod.

11.4.3 Marketing

Oddíl marketingu příručky jakosti je zaměřen na spokojenost zákazníků a obchodní činnost. Příručka se opět odkazuje na směrnice ***S3-01 Marketing***.

11.4.4 Realizace výrobku

Realizace produktu je hlavní činností firmy. Je proto nutné stanovit pro dílčí procesy závazné postupy. Tuto část příručky jakosti bych rozdělila ještě do několika oddílů.

Prvním problémovým okruhem je skladování výrobků, manipulace a balení. Všechny požadavky na tyto činnosti uvádí směrnice ***S 4-01 Skladování, manipulace a balení***. Obsah této směrnice je uveden níže:

Skladování

Sklad

Společnost skladuje ve svém skladu v 3. patře správní budovy pouze zboží, které slouží jako pojistná zásoba.

Skladování polotovaru

Polotovar je skladován na paletách přímo ve výrobní hale na volných skladových plochách na přesně vymezených místech.

Jednotlivé volné skladové plochy jsou vymezeny na podlaze žlutými čarami. Za označení žlutými čarami a udržování označení odpovídá vedoucí provozu (VEP).

Skladovací pokyny:

- × Mimo skladové plochy (vymezené čarami) je zakázáno skladovat polotovar (v manipulačních uličkách).

Skladování zboží ve skladu

Skladovací pokyny:

- × Vstup cizích osob do skladu je povolen jen v doprovodu odpovědných pracovníků skladu. Tito pracovníci jsou povinni dbát bezpečnosti.
- × Pracovníci skladu jsou povinni pokud možno ukládat zboží do skladových míst definovaných v půdorysu skladů. Půdorys skladu a umístění jednotlivých položek stanovuje vedoucí provozu. Půdorys skladu je vyvěšen při vstupu do skladu. Za aktuálnost půdorysu je zodpovědný VEP.
- × Za pořádek ve skladu odpovídá VEP. V této souvislosti je povinen ukládat úkoly všem podřízeným pracovníkům k zajištění pořádku ve skladu.
- × Všichni pracovníci jsou povinni dodržovat pravidla bezpečnosti práce ve skladu a také používat předepsané ochranné pracovní pomůcky.
- × Zboží se naskládá na sebe tak, aby při skladování nedošlo k jeho poškození.
- × Zboží před skladováním musí být řádně zabaleno, aby nedocházelo k jeho poškození v průběhu skladování či manipulace, a označeno.

Zamykání skladu

Vedoucí provozu nebo jím pověřený pracovník zamyká sklad na konci pracovní směny.

Příjem na sklad

Výrobky přijímá na sklad vedoucí provozu, popř. jím pověřený pracovník po provedení vstupní kontroly s vyhovujícím výsledkem dle Kontroly a měření, řízení neshodného výrobku.

Za špatných povětrnostních podmínek (sníh, déšť) musí být zboží ihned převezeno do kryté místnosti a uskladněno do příslušného skladového místa, dočasné umístění před výrobní halou za špatných povětrnostních podmínek není povoleno.

Evidence příjmu zboží na sklad se provádí zápisem do knihy zboží uloženém ve skladě. Zápis musí být potvrzen podpisem VEP, popř. jiného pověřeného pracovníka. Zápis v knize musí být proveden nejpozději následující den po příjmu zboží.

Výdej ze skladu

Výdej ze skladu provádí VEP, popř. jím pověřený pracovník dle objednávky, popř. dodacího listu. Výdej jednotlivých položek musí být opět zapsán v knize zboží, a to nejpozději do konce směny. Vychystávané zboží ukládá na pojízdný vozík, popř. palety tak, aby nemohlo dojít k záměně zboží.

Nakládka na automobil

Nakládku na automobil provádí VEP popř. jiným pověřeným pracovníkem za přítomnosti řidiče, popř. zákazníka. Zboží musí být na automobilu zajištěno proti pohybu, upevnění si provádí řidič tak, aby nedošlo při jízdě k poškození zboží. Řidič podepisuje protokol o převzetí zboží, a proto odpovědnost při převozu zboží k odběrateli přechází na něj.

Manka zjištěná v rámci vychystávání zboží

V případě zjištění, že daná položka není fyzicky ve skladu (skladové manko) pracovník kontaktuje MAJ a rozhodne se o dalším postupu, vzhledem k přijatým objednávkám.

VEP provede šetření, zda nedošlo k záměně se zbožím podobným. V případě že ano, provede změnu zápisů v knize zboží. V případě že ne, zboží odepíše ze skladu s poznámkou manko a svým podpisem. V případě, že se chybějící zboží nalezne v průběhu roku nebo u inventury, přijme se zpět do skladové evidence s poznámkou manko zpět. Jestliže se zboží u inventury nenalezne, řeší se jako skladové manko.

Identifikace zboží

Společnost předpokládá vybudovat systém identifikace výrobků pomocí čárových kódů, a to ještě před certifikací norem ISO.

Periodická kontrola skladu (inventura)

1x ročně provádí inventarizační komise periodickou kontrolu skladu (inventuru) v termínech stanovených PV v plánu. Inventarizační komisi jmenuje PV písemně. Inventarizační komise kontroluje soulad množství uskladněného zboží s evidencí v knize zboží, nepoškozenost a identifikaci zboží. Z této kontroly provádí zápis z inventury, který předloží MAJ.

Neshody identifikace, které lze odstranit namísto pracovníci odstraní. U jednotlivých zjištěných nedostatků MAJ rozhodne, jak bude nedostatek odstraněn a toto rozhodnutí zapíše přímo do zápisu. Neshody odstraní VEP v souladu s rozhodnutím MAJ. Evidenční

neshody (manka a přebytky) se řeší příjemkou a výdejkou dle skutečně zjištěného množství.

Dle rozhodnutí PV může být inventura provedena i vícekrát.

Pravidelné průběžné kontroly skladovaných položek ve skladu

PV ve spolupráci VEP stanovuje program pravidelných průběžných kontrol souladu množství položek umístěných ve skladu s evidencí v knize zboží. Tuto kontrolu provádí pověřený pracovník a výsledky zaznamenává do Plánu průběžných kontrol, který vždy na konci čtvrtletí předává VEP.

Řízení výrobků vrácených od zákazníků – záměny zboží

Zboží vrácené z důvodu zaměnění, zařídí VEP do příslušných skladových míst. V případě, že může vzniknout neshoda ve skladové evidenci v důsledku záměny, zajistí její opravení.

Řízení výrobků vrácených od zákazníků – jiné důvody

Zákazníkům je ihned vyměněno toto zboží za nové. Až potom následuje opatření k nápravě.

Skladování balicího materiálu

Balící materiál je skladován na místech výrobní haly k tomu určených.

Manipulace

Manipulace s materiálem, popř. zbožím

Manipulační prostředky:

- × paletové vozíky,
- × transportní vozíky.

Manipulační pokyny:

Při manipulaci jsou pracovníci povinni dodržovat návod k obsluze daného prostředku.

Při manipulaci musí dodržovat skladovací pokyny.

Je zakázáno ukládat zboží, popř. materiál mimo vyhrazené skladovací plochy, resp. ukládat je do manipulačních cest.

V případě manipulačního poškození zboží jsou povinni postupovat dle obr. 16 této diplomové práce.

Manipulace se zbožím a polotovarem se také uskutečňuje ručně. Pracovníci provádějící manipulaci jsou povinni manipulovat tak, aby nedošlo k jeho poškození pádem nebo nárazem.

Osobní ochranné pracovní prostředky používané při práci se zbožím či materiálem

- × pracovní rukavice,
- × ochranné brýle,
- × pracovní oděv (včetně pokrývky hlavy),
- × respirátor,
- × ochranná pracovní obuv.

Balení

Balení izolací sopouchu

Balící materiál:

- × smršťovací fólie (tvar pytle),
- × lepící průhledná páska,
- × koš na výrobky,
- × etikety.

Izolace sopouchu jsou zabaleny do smršťovací fólie a zalepeny páskou. V peci se fólie smrštěním vypne podle tvaru výrobku. Tento obal zajistí ochranu výrobku proti drobným poškozením. Zabalené výrobky se ukládají do speciálních košů příp. jiných obalů předaných zákazníkem, ve kterých se dopravují k odběratelům.

Balení izolací průběžných

Balící materiál:

- × smršťovací fólie (ve tvaru pytle),
- × průhledná lepící páska,
- × paleta 2 x 1 m, 2 x 1,2 m,

- × strečovací fólie,
- × etikety,
- × vyztužovací rohy.

Tyto výrobky jsou také zabaleny do smršťovací fólie, která se díky vysoké teplotě smrští a vytvoří tak pevný obal, který nezabírá zbytečné místo. Jednotlivé výrobky se ukládají na paletu podle počtu objednaných kusů. Kraje palety se zpevní rohy. Následuje strečování palety a její označení. Takto zabalené zboží je připraveno k expedici.

Balení izolací nerezových komínů

Balící materiál:

- × karton o rozměrech 600 x 800 x 1000, 800 x 1200 x 1000 mm,
- × odřezky shodného tvaru s konečným výrobkem,
- × lepicí páska,
- × podložky,
- × strečovací fólie,
- × europalety,
- × etikety.

Jednotlivé segmenty se naskládají do krabic, množství segmentů je určeno rozměrem segmentů a typem krabice. Boky krabice se zpevní odřezky tak, aby při manipulaci s krabicí nedocházelo k poškození zboží. Kartony se zalepí, označí a v počtu tří až čtyř se ukládají na europaletu a stáhnou se strečovací fólií. Takto zabalené zboží je připraveno k expedici.

Balení spádových desek

Balení spádových desek se uskutečňuje dvěma způsoby:

- × balení do původních obalů,
- × uloží se na paletu o rozměrech 2 x 1 m. Paleta se zpevní rohy a zastřečuje.

Monitorování a měření procesů skladování, manipulace a balení

VEP monitoruje denně procesy skladování, manipulace a balení. O dosažených výsledcích je informováno vedení společnosti prostřednictvím měsíční zprávy.

Druhou pomocnou směrnicí je směrnice Nákup. Obsahem této směrnice je nákup polotovaru, jaká kritéria jsou použita pro hodnocení dodavatelů a jakými způsoby se dá objednávat polotovar, balící materiál a jiné pomůcky.

Samotná výroba je řešena odkazy na jednotlivé postupy. Jeden z postupů uvádím jako příklad:

Spádové desky

Tento pracovní postup je univerzální pro všechny druhy spádových desek s nejčastěji používaným spádem střechy 2 %. Polotovarem jsou vždy tvrdé desky používané pro rovné střechy (objemová hmotnost 150 – 175 kg / m³).

Postup:

1. Vytvořit řeznou rovinu + / - 0.
2. Ze stejného polotovaru jako budou spádové desky o tloušťce minimálně 100 mm podložením přední strany o 20 mm na délku 1000 mm vytvořit podložku.
3. Na takto vytvořenou podložku se pokládají desky na rozměr 100. Přední hrana řezané desky musí lícovat s přední hranou podložky.
4. Zvednutím struny o 40, 60 a 80 mm a jejím zafixováním v nastavené výšce řezat.

Z polotovaru tloušťky:

60 mm 2 ks desek 20 mm – 40 mm

80 mm 1 deska 20 mm – 40 mm + 1 deska 40 mm – 60 mm

100 mm a) 2 ks desek 40 mm – 60 mm

 b) 1 deska 20 mm – 40 mm + 1 deska 60 mm – 80 mm

140 mm 2 desky 60 mm – 80 mm

5. U prvé desky po každé manipulaci se strunou se kontroluje:

- × tloušťka nařezaných desek – tolerance + / - 2 mm,
- × rovinnost desek v podélném směru 1000 mm. Tloušťka desek uprostřed je aritmetickým průměrem skutečné tloušťky desky na obou koncích. Povolena tolerance je + / - 1 mm z vypočteného aritmetického průměru. Odchylka spodní desky od povolené tolerance vyžaduje rektifikaci podložky takto:

- při odchylce o více než + 1 mm provést rektifikaci rektifikačními proužky tloušťky 1mm umístěnými uprostřed pod podložku,
- při odchylce o více než - 1 mm provést rektifikaci rektifikačními proužky tloušťky 1mm umístěnými na začátku a na konci podložky.

Další závaznou směrnicí v této oblasti je ***S 4-02 Kontroly, měření, řízení neshodného výrobku***. Tato norma upravuje způsoby kontroly materiálu i výrobků a postup řízení neshodného výrobku. Pro jakost je tato směrnice zásadním dokumentem. Proto její obsah uvádím níže:

Příjem polotovaru

Polotovar je při příjmu zkontrolován. Je dán důraz především na dodržení objemové hmotnosti, následně na viditelné vady způsobené špatnou manipulací. Pokud by polotovar neodpovídal domluvené kvalitě, oznámí VEP tuto skutečnost MAJ a ten rozhodne o dalším postupu, případně se postará o reklamaci materiálu.

Bloky přicházejí na paletách ve dvou řadách. V každé z nich je 9 kusů. Na první a poslední paletě se kontrolují všechny kusy a z ostatních palet vždy minimálně jeden kus z každé řady.

Provádí se také kontrola množství – zda odpovídá množství skutečné množství uvedenému na dodacím listu. VEP také zkontroluje, zda byly předány všechny potřebné dokumenty.

Pokud VEP najde jakýkoliv nedostatek v zásilce materiálu, oznámí tuto skutečnost MAJ a ten je odpovědný za další postup. Pokud je to možné, uvede změny na dodacím listě a tyto změny potvrdí svým podpisem.

V případě značného poškození zboží může se MAJ domáhat slevy od dodavatele daného materiálu.

Kontrola výrobků

Kontrola po řezání

Výrobek je během výrobního procesu kontrolován ihned po nařezání příslušného tvaru. Výrobek musí splňovat přesné rozměry zákazníků. Tyto požadavky jsou přesně vymezeny do tabulek a každý zaměstnanec je s nimi seznámen.

Každý výrobek, který nesplňuje požadavky, je řízen podle obr. 16. Tato kontrola zabrání dalším ztrátám, které by vznikly dalším zpracováváním daného výrobku. Pracovníci jsou schopni odhalit většinu vad, které by mohly způsobit nefunkčnost výrobku.

Není nutné kontrolovat každý kus, ale postupuje se podle následující tabulky:

Skupina výrobků	Nutná kontrola
Izolace sopouchu	každý 100. výrobek
Izolace průběžná	po 20 – 24 m
Izolace do nerezových komínů	každý 100. výrobek
Spádové desky	První deska a při manipulaci se strunou

Kontrola během balení

Kontrola během balení spočívá v tom, že se kontroluje, zda nedošlo k poškození výrobku manipulací. Kontroluje se, zda paleta s výrobky při přesunu na jiné pracoviště nebyla poškozena. Nekontroluje se každý výrobek, ale paleta jako celek – tzn. zda výrobky na paletě nejsou na první pohled znatelně poškozené.

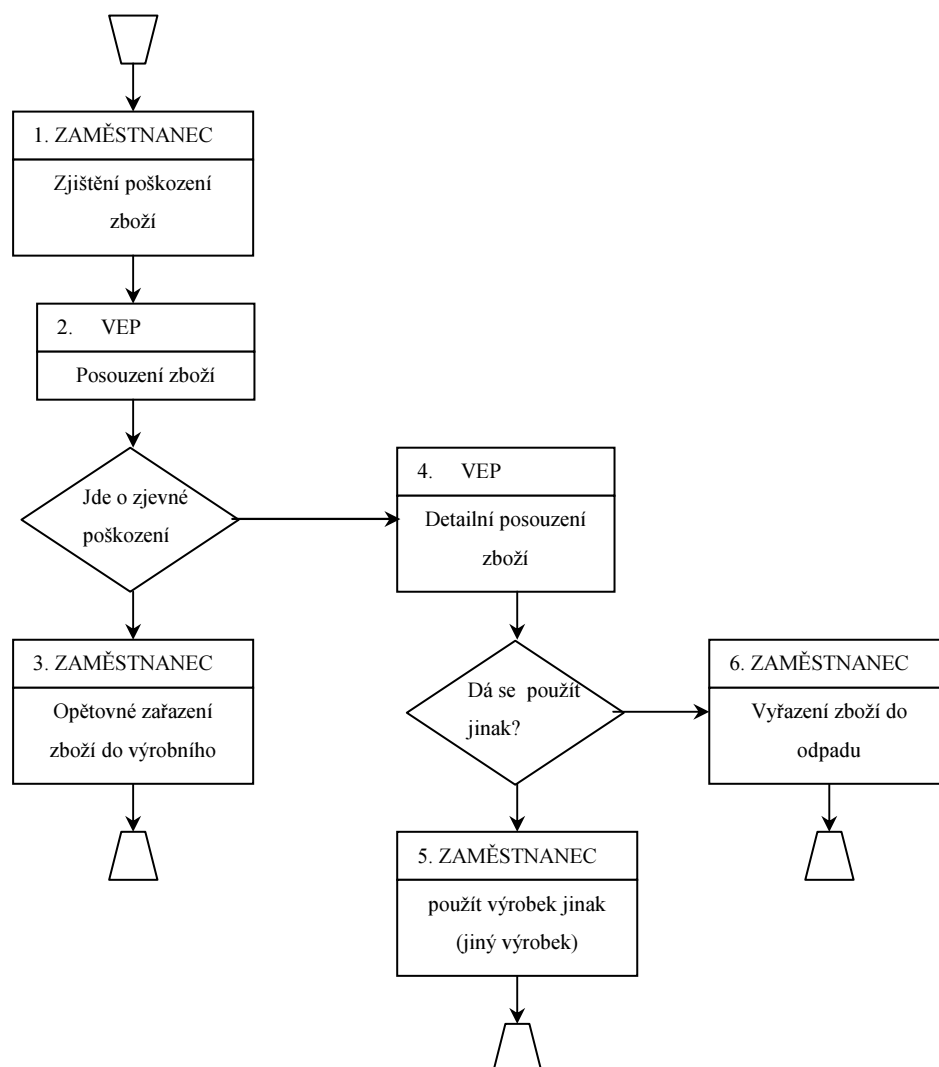
Balení musí probíhat v souladu se S 4-01 Skladování, manipulace a balení.

Kontrola během nakládky výrobků

Jelikož se většina výrobků převáží přímo na paletách, během nakládky se kontroluje zboží stejně jako během balení, tzn. palety jako celky, zda nevzniklo poškození během manipulace.

Řízení neshodného výrobku

Cílem managementu jakosti je dosahovat v oblasti kvality co nejlepších výsledků. Musí však existovat i postup, jak nakládat s výrobkem, který nesplňuje požadavky zákazníků (viz obr. 16).



Obr. 16. Řízení neshodného výrobku

Další směrnice je nazvána **Údržba a opravy infrastruktury**. Infrastrukturu rozdělujeme do několika skupin. První z nich jsou budovy, kde spadá:

- × sklad,
- × výrobní hala,
- × administrativní prostory.

Údržba a oprava budov je vždy řešena individuálně dle konkrétní potřeby a rozsahu oprav na základě nájemních smluv. Z toho vyplývá, že drobné opravy (výměna žárovky) si zajišťuje firma ve vlastní režii. Za tyto záležitosti odpovídá výhradně majitel.

Druhou významnou skupinou jsou vybraná technická zařízení podléhající **revizi**. Kromě výrobních zařízení se jedná především o elektrické spotřebiče a elektrické ruční nářadí. Údržba této skupiny je rozdělena na dvě části, a to podle odpovědnosti:

- × nářadí sloužící ve výrobě – odpovědnost za revize nese VEP,
- × spotřebiče sloužící zaměstnancům – odpovědnost za revize přebírá PEM.

Jednou ze zatím nezodpovězených otázek je otázka řízení měřících zařízení. Systém managementu jakosti předpokládá, že danou problematiku bude řešit norma. Ale zatím není vytvořena, jelikož zařízení používané ke kontrole jakosti není kalibrováno. Proto je nutné, aby byl nejdříve vytvořen postup, jakým způsobem budou jednotlivá měřící zařízení kalibrována. Proto jsme vymezili postup, kdo a jakým způsobem bude danou problematiku řešit:

1. VEP sepiše seznam všech zařízení, která by měla být předmětem ověřování a to nejpozději do 25. 6. 2005. Tento seznam předá MAJ ke schválení.
2. VEP vypracuje přesný plán, kdy se která zařízení budou kalibrovat s ohledem na plynulost výroby. Tento plán musí vypracovat písemně a seznámit s ním jak majitele firmy, tak i své podřízené. Tento plán musí být hotov nejpozději do 25.7.2005.
3. Postupně odebírat zaměstnancům jednotlivá měřící zařízení a předat k metrologické prohlídce. Zařízení, které odpovídá požadavkům kalibrace vrátí jeho uživateli. O zařízení, které nebude odpovídat požadavkům, informuje majitele firmy, který rozhodne o dalším postupu.
4. VEP je odpovědný za to, že do konce listopadu budou všechna měřící zařízení používané ve firmě kalibrována.

11.4.5 Interní audity

Důležitou oblastí ve firmě jsou interní audity. Touto tematikou se zabývá směrnice Interní audity. Plán interních auditů vytváří PV, který jej pak předloží ke schválení majiteli. To však neznamená, že nemůže být proveden i audit mimo tento plán. Podnětem k provedení neplánovaného interního auditu je zejména:

- × požadavek odpovědného pracovníka za proces SMJ,
- × změny v procesech,
- × potřeba přezkoumání uložených opatření k nápravě,
- × vnitřní podněty, např. závažná zjištění pracovníků provádějících kontroly,
- × vnější podněty, např. reklamace, informace od zákazníků, závěry z externího auditu,
- × požadavek vedoucího auditora.

PV jednoznačně určí také vedoucího auditu, popř. další členy interního auditu tak, aby byla splněna jejich nezávislost na auditovaném procesu. Vedoucímu auditu předá potřebné dokumenty (dokumentaci platnou pro auditovanou oblast SMJ (Příručku jakosti, S), dokumentaci z předchozího auditu a normu ISO 9001:2000, popř. ISO 9000:2000.

Interní auditoři:

- × zjišťují skutečný stav položením otázky a vyhodnocením odpovědi na otázku a doložením odpovědi (prostřednictvím objektivních důkazů) přímo na příslušném pracovním místě, kde zjišťují míru dodržování jednotlivých stanovených (dokumentovaných) postupů v praxi,
- × dále posuzují plnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi a úplnost dokumentovaných postupů, prostřednictvím, kterých je zabezpečováno plnění požadavků této normy.
- × u zodpovězených otázek si dělají poznámky do Seznamu auditních otázek. V případě, že plnění předmětu otázky je plně prokázáno v praxi odškrtnou danou otázku v poznámce. V případě, že je u dané otázky nalezena neshoda, zaznamenávají v Seznamu auditních otázek odkaz na List neshody. V Listu neshody je přesně uvedena také nutné preventivní opatření,

- × zapisují všechny zjištěné neshody přiřaditelné číslu otázky ze Seznamu auditních otázek do Listu neshody. Přitom dbají na přesnou a jednoznačnou formulaci neshod,
- × hledají možnosti zlepšování procesů SMJ,
- × posuzují efektivnost auditovaného procesu.

Vedoucí auditor a odpovědný pracovník za proces SMJ vyplní Zápis z interního auditu. Naleznou-li interní auditoři možnosti pro zlepšení auditovaného procesu SMJ uvede je vedoucí auditor do Zápisu z interního auditu. Do zápisu vedoucí auditor zaznamená své stanovisko k efektivnosti auditovaného procesu. Zapůjčenou dokumentaci vedoucí auditor ihned po auditu vrátí.

Odpovědný pracovník má povinnost sledovat termíny úkolů uložených v Listech neshody, popř. přijmout adekvátní opatření.

PV vypracovává jednou za rok zprávu o provedených interních auditech v uplynulém období, ve které provede zhodnocení a rozbor funkce SMJ v jeho jednotlivých procesech. Předkládá ji vedení společnosti jako součást Zprávy PV o SMJ, která je podkladem pro přezkoumání SMJ.

Interní audit může být proveden externím auditorem, přičemž PV zajistí, aby externí auditor dodržel postup stanovený v této S. Externí auditor musí prokázat požadovanou způsobilost, tento doklad uchovává PV.

11.4.6 Personalistika

K oblasti **Personalistiky** je zavedena směrnice S6-01 Personalistika. V této normě je uveden postup, jak přijímat nového pracovníka, z jakého důvodu, jak jej vybírat, druhá kapitola se věnuje potřebě školení zaměstnanců a v třetí části jsou uvedeny možnosti rozvázání pracovního poměru. Blíže viz příloha PXI.

12 APLIKACE NOREM VE SPOLEČNOSTI

Všechny dokumenty zmíněné v kapitole č. 11 byly dne 25. 4. 2005 schváleny a aplikovány na firmu. Vzhledem k tomu, že v každé směrnici jsou ukládány různé povinnosti jednotlivým funkcím společnosti, byl vytvořen dokument s popisem dané funkce – kdy jsme z každé směrnice vypsalí jeho povinnosti a pravomoci. Tento dokument slouží jako návod, za co všechno daný pracovník odpovídá – co je jeho náplní práce. Slouží také k tomu, aby jednotlivé úkoly byly plněny včas.

MAJITEL

Tab. 12. Pravomoc a odpovědnost majitele

Pravomoc	Odpovědnost
schvalovat strategii společnosti	projednání strategie
schvalovat Politiku jakosti a Cíle jakosti	posouzení, schválení finančního plánu
schvalovat jednotlivé dokumenty SMJ	
schválit přehled předávaných dokumentů ke skartaci	přezkoumání dokumentů před jejich schválením
schválit Skartační rejstřík	zajištění podmínek pro uchovávání dokumentů
rozhodnout o neshodách zjištěných inventurou	
organizace oprav infrastruktury	řešení oprav a údržby infrastruktury
ukládat opatření na základě interního auditu	Uchovávání dokladů o opravách a údržbě infrastruktury
schvalovat plán interních auditů	
rozhodovat o novém pracovním místě, vybírat zaměstnance	vytvoření zdrojů a podmínek pro výcvik

PEM*Tab. 13. Pravomoc a odpovědnost PEM*

Pravomoc	Odpovědnost
navrhovat změnu strategie	kontrolovat plnění strategie
	zpráva o plnění strategie
ukládat úkoly všem pracovníkům vzhledem ke Strategii společnosti a kontrolovat jejich plnění	pověření PV
	poskytování zdrojů pro aktivity SMJ
přebírat dopisy a balíky	vedení seznamů záznamů, technických norem, předpisů
revize určených zařízení	zpracování skartačního rejstříku
	dohled nad uchováváním písemností
plán výcviku zaměstnanců na rok	opravy, revize elektrických zařízení
	vedení dokumentace o zaměstnancích
uplatňovat požadavky na výcvik	hodnocení zaměstnanců
vybírat zaměstnance na nové pracovní místo	index nemocnosti a fluktuace

PV*Tab. 14. Pravomoc a odpovědnost PV*

Pravomoc	Odpovědnost
uplatňovat požadavky na zdroje	zavedení, udržování, zlepšování SMJ
ukládat úkoly všem pracovníkům vzhledem k SMJ	zpracování a vyhlášení Politiky a Cílů jakosti
prokazovat SMJ jiným osobám	plán interních auditů
	kontrola uložených OKN
provádět audity u dodavatelů, plánovat vnitřní audity	plánování SMJ
	sledování cílů jakosti
dohled nad OKN, PO	vedení evidence uložených opatření
stanovit účastníky připomínkového řízení	zpracování dokumentace SMJ
jmenovat inventarizační komisi, termíny inventury	opravy, revize elektrických zařízení
	poskytnutí dokumentů pro audit
revize určených zařízení	určení vedoucího auditora
schvalovat seznam auditních otázek	zajišťování školení o SMJ

13 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Na zvýšení zisku se podílejí tyto aspekty:

- × růst objemu prodeje,
- × zvyšování produktivity,
- × růst zaměstnanců díky školení a výcviku,
- × plynulost výroby,
- × snížení prostojů a jiných časových ztrát spojených s pravidelnou údržbou strojů,
- × snížení počtu reklamací na minimum,
- × optimalizace jednotlivých procesů firmy,
- × snížení nákladů na reklamace.

Všechny tyto aspekty zvýší objem prodeje o zhruba 3 %, což představuje částku 210 000 Kč.

Náklady na certifikaci ISO norem byly vyčísleny na 100 000 Kč, zavedení čárového kódu přibližně 100 000 Kč, náklady na školení zaměstnanců 50 000 Kč a ostatní položky (kalibrace) zhruba 50 000 Kč. Celkové investiční náklady byly vyčísleny na 300 000 Kč.

Doba návratnosti investice tedy je 1,5 roku. Vzhledem k rychlé návratnosti investic bych tento projekt doporučila, jelikož se firma nezadluží na příliš dlouho a bude schopna brzy investovat do dalších projektů.

ZÁVĚR

Na závěr této diplomové práce byly ve firmě Ladislava Nitry aplikovány požadavky norem ISO. Díky tomu má firma možnost zlepšit většinu činností prováděných v podniku. ISO normy představují základní stavební kámen pro další zlepšování. Na základě zdokumentovaných postupů lze totiž snadněji optimalizovat jednotlivé procesy a zavádět řadu metod průmyslového inženýrství.

To vše je však možné až po splnění všech požadavků norem ISO. Proto bylo nutné pozměnit cíle jakosti – do cílů byly importovány prozatímní nedostatky tak, aby se podnikaly kroky k jejich splnění. Nové cíle jakosti tedy mají tuto podobu:

1. Zákazník

- × Dosáhnout trvalé kvality servisu zákazníkům – 95 % objednávek budeme schopni dodat do jednoho týdne ode dne zadání objednávky.
- × Sestavit ucelený přehled výrobků včetně všech tolerancí.
- × Zlepšení komunikace se zákazníky.
- × Zavést roční hodnocení zákazníků.

2. Organizace

- × Optimalizovat zásoby hotových výrobků.
- × Zavedení závazného systému pro řešení reklamací.
- × Splnit všechny požadavky norem ISO nejpozději do konce roku 2005.

3. Zaměstnanci

- × Uskutečňovat pravidelné porady se zaměstnanci.
- × Předávat zaměstnancům všechny potřebné informace tak, aby byli schopni efektivně plnit své pracovní povinnosti.

4. Výroba

- × Provést kalibraci měřících zařízení.
- × Zavést pracovní postupy pro všechny činnosti výrobního procesu.
- × Zavést roční hodnocení dodavatelů.

Ve firmě byly provedeny značné změny. Teď jde o to, aby se každý zaměstnanec s těmito změnami vyrovnal a aby byl schopen dostát svým pracovním závazkům. Pokud všichni zaměstnanci budou dodržovat stanovené postupy, má firma možnost posunout se na velmi prestižní místo na trhu. Záleží na firmě, zda bude schopna danou možnost využít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [2] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [3] MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti /; Z angl. přel. Pavel Soukup*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 301 s. ISBN 80-85605-38-4.
- [4] KOLEKTIV. *Komplexní péče o jakost*. 1. vyd. Praha: Práce, 1973.
- [5] JAREŠ, Jaromír, ZAPLETAL, Radovan. *Státní zkušebnictví*. 1. vyd. Praha: SNTL, 1978. 160 s.
- [6] HRUDKA, Otakar. *ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání*. Praha: Český normalizační institut, 2003. 52 s. ISBN 80-7283-121-6.
- [7] *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1
- [8] ČSN ISO 690. *Dokumentace : bibliografické citace : obsah, forma a struktura*. Praha: Český normalizační institut, 1996. 32 s.
- [9] ČSN ISO 690-2. *Informace a dokumentace - bibliografické citace : část 2: elektronické dokumenty nebo jejich části*. Praha: Český normalizační institut, 2000. 24 s.
- [10] *Poradenství při zavádění systému managementu jakosti dle ISO řady 9000* [online]. Quality & Enviromental Management Systems, 2004 [cit. 2005-04-10]. Dostupné z: <<http://www.qems.cz/poradenství.html>>.
- [11] *ISO 9000 / ISO 14000* [online]. International Organization for Standartization, poslední aktualizace 15. 3. 2005 [cit. 2005-04-10]. Dostupné z [www: <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/9001subchain.html>](http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/9001subchain.html).

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

E	Externí ekonomický pracovník
MAJ	Majitel firmy
OKN	Opatření k nápravě
PEM	Personální manažer
PD	Postupový diagram
PJ	Příručka jakosti
PO	Preventivní opatření
PV	Představitel vedení pro systém managementu jakosti
RM	Rozhodnutí majitele firmy
ŘP	Řídící pracovník
S	Směrnice
SMJ	Systém managementu jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému jakosti ve firmě [2]</i>	11
<i>Obr. 2. Požadavky na jakost produktu [1]</i>	12
<i>Obr. 3. Požadavky na jakost služby [1]</i>	13
<i>Obr. 4. Požadavky na jakost procesu [1]</i>	13
<i>Obr. 5. Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti [2]</i>	16
<i>Obr. 6. Pyramidová struktura dokumentace systému jakosti [4]</i>	35
<i>Obr. 7. Speciální stroj</i>	38
<i>Obr. 8. Bloky o tloušťce 240 mm</i>	39
<i>Obr. 9. Organizační schéma firmy</i>	40
<i>Obr. 10. Izolace sopouchu</i>	40
<i>Obr. 11. Izolace průběžná</i>	41
<i>Obr. 12. Segment izolace nerezových komínů</i>	42
<i>Obr. 13. Řez spádové desky</i>	45
<i>Obr. 14. Organizační schéma 2</i>	53
<i>Obr. 15. Mapa procesů</i>	55
<i>Obr. 16. Řízení neshodného výrobku</i>	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Registr legislativy [1]</i>	19
<i>Tab. 2. Izolace sopouchu 1</i>	41
<i>Tab. 3. Izolace sopouchu 2</i>	41
<i>Tab. 4. Rozměry izolace průběžné</i>	42
<i>Tab. 5. RS 300 – term</i>	43
<i>Tab. 6. RS 3000 – line</i>	43
<i>Tab. 7. Tolerance délky izolací nerezových komínů</i>	44
<i>Tab. 8. Časový plán projektu</i>	48
<i>Tab. 9. Analýza firmy</i>	50
<i>Tab. 10. Struktura Příručky jakosti</i>	57
<i>Tab. 11. Pravomoci podepisování</i>	58
<i>Tab. 12. Pravomoc a odpovědnost majitele</i>	73
<i>Tab. 13. Pravomoc a odpovědnost PEM</i>	74
<i>Tab. 14. Pravomoc a odpovědnost PV</i>	74

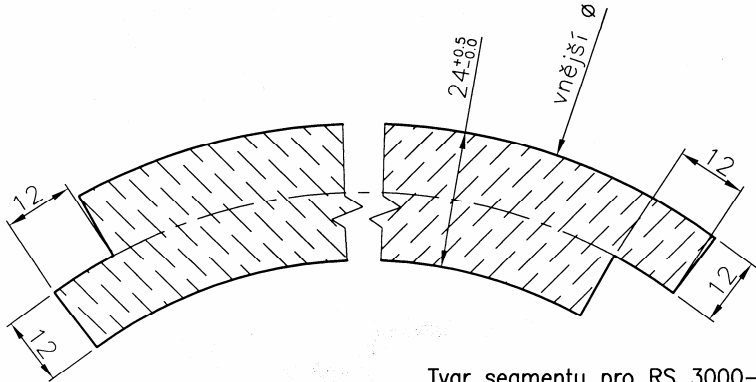
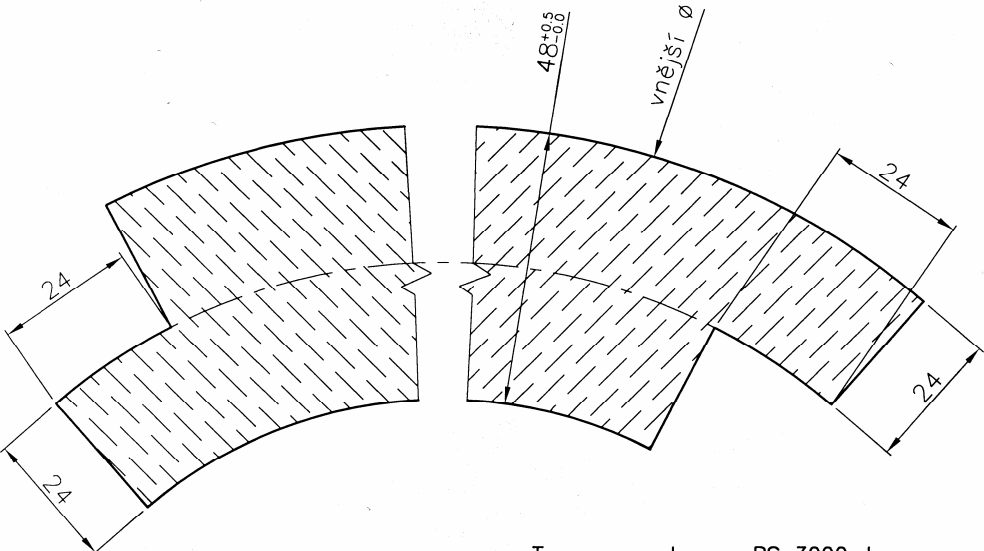
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled možných procesů
- P II Náskres výrobku RS 3000
- P III Izolace sopouchu - vzorky
- P IV Izolace průběžná - vzorky
- P V Izolace nerezových komínů – vzorky
- P VI Směrnice - vzor
- P VII Příručka jakosti
- P VIII Organizační řád
- P IX Politika jakosti
- P X Řízení dokumentů a záznamů (výběr)
- P XI Personalistika
- P XII Využití izolací v komínu

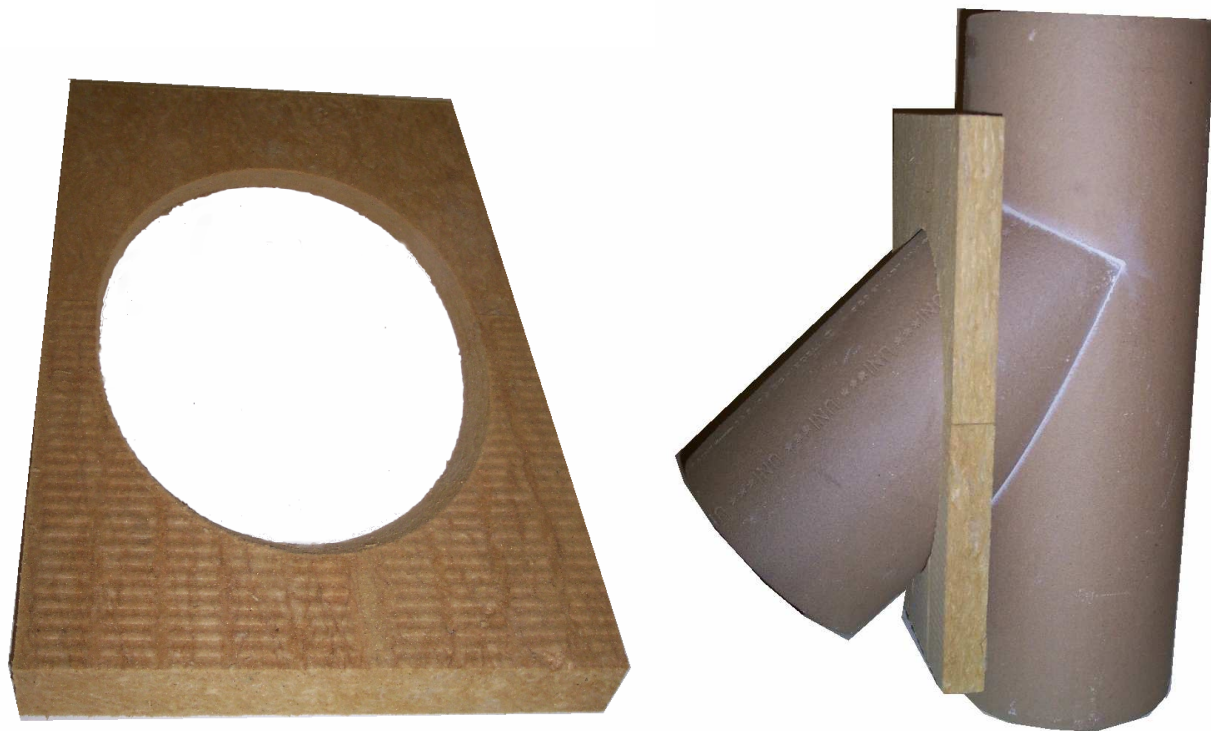
PŘÍLOHA P I: PŘEHLED MOŽNÝCH PROCESŮ

<i>Hlavní procesy</i>	<i>Číslo článku</i>
Tvorba smlouvy	5.2, 7.2
Návrh a vývoj výrobku	7.3, 8.1
Návrh a vývoj procesu	7.3, 8.1
Nakupování	7.4
Výroba a poskytování služeb	7.5
Dodávání	7.5.5
<i>Řídící procesy</i>	
Strategické plánování	5.3, 5.4
Stanovení organizační struktury	5.5, 4.1
Stanovení odpovědnosti a pravomocí	5.5., 5.1
Řízení dokumentů	4.2
Plánování procesů	5.4.1, 7.1, 8.1
Stanovení a přidělení zdrojů	6.1 až 6.4
Přezkoumání vedením	5.6
Interní audit	8.2.2
Zlepšování	8.4, 8.5.1
Opatření k nápravě a preventivní opatření	8.5.2, 8.5.3
<i>Podpůrné procesy</i>	
Řízení monitorovacích a měřících zařízení	7.6
Monitorování a měření procesů	8.2.3
Monitorování a měření výrobků	8.2.4
Řízení neshodného výrobku	8.3
Monitorování spokojenosti zákazníka	8.2.1 [7]

PŘÍLOHA P II: NÁKRES VÝROBKU RS 3000

RevNo	Revision note	Date	Signature	Checked																									
 Tvar segmentu pro RS 3000-line																													
 Tvar segmentu pro RS 3000-term																													
POZNÁMKA Vnější průměry a počet segmentů viz. Výrobní tolerance pro izolační pouzdra systému RS 3000																													
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">izolace 110 kg/m³</td> <td colspan="2"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>KS.</td> <td>NÁZEV / ROZMĚR</td> <td>MATERIÁL</td> <td>ČSN/DIN</td> <td>POZ.</td> </tr> <tr> <td>KRESLIL: Vagner A</td> <td>SCHVÁLIL DO VÝROBY:</td> <td>Č. ZAKÁZKY:</td> <td>POČ. KUSŮ:</td> <td>MĚŘÍTKO: 1:1</td> </tr> <tr> <td>DNE: 4.2.2003</td> <td>DNE:</td> <td>TERMIN VÝROBY:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>AKCE:</td> <td>NÁZEV VÝKRESU: Segmenty pro systém RS 3000</td> <td>ČÍSLO VÝKRESU: F 00813 03</td> <td colspan="2">LIST: X</td> </tr> </table>					izolace 110 kg/m ³					KS.	NÁZEV / ROZMĚR	MATERIÁL	ČSN/DIN	POZ.	KRESLIL: Vagner A	SCHVÁLIL DO VÝROBY:	Č. ZAKÁZKY:	POČ. KUSŮ:	MĚŘÍTKO: 1:1	DNE: 4.2.2003	DNE:	TERMIN VÝROBY:			AKCE:	NÁZEV VÝKRESU: Segmenty pro systém RS 3000	ČÍSLO VÝKRESU: F 00813 03	LIST: X	
izolace 110 kg/m ³																													
KS.	NÁZEV / ROZMĚR	MATERIÁL	ČSN/DIN	POZ.																									
KRESLIL: Vagner A	SCHVÁLIL DO VÝROBY:	Č. ZAKÁZKY:	POČ. KUSŮ:	MĚŘÍTKO: 1:1																									
DNE: 4.2.2003	DNE:	TERMIN VÝROBY:																											
AKCE:	NÁZEV VÝKRESU: Segmenty pro systém RS 3000	ČÍSLO VÝKRESU: F 00813 03	LIST: X																										

PŘÍLOHA P III: IZOLACE SOPOUCHU - VZORKY



PŘÍLOHA P IV: IZOLACE PRŮBĚŽNÁ - VZORKY



PŘÍLOHA P V: IZOLACE NEREZOVÝCH KOMÍNŮ – VZORKY



PŘÍLOHA P VI: SMĚRNICE - VZOR

Ladislav Nitra	S M Ě R N I C E	
S X/01	List 1 z X listů	Vydání: 1

Platnost ode dne:		Mění a nahrazuje: - - -	Výtisk č.:
	Jméno	Datum	
Zpracoval:			
Uvolnil do SMJ:			
Schválil:			
Dokument platí pro vedení společnosti.			

Tabulka změn					
Vydání	Datum	Povaha změn	Změněné strany	Přidané strany	Zrušené strany

Ladislav Nitra	S M Ě R N I C E	
S X/01	List 2 z X listů	Vydání: 1

Obsah

1. Účel

2. Rozsah platnosti

3. Zkratky a pojmy

3.1. Zkratky

3.2. Pojmy

4. Pravomoci a odpovědnosti

5. Postup

6. Záznamy

7. Související dokumenty

8. Zavedené formuláře

9. Přílohy

PŘÍLOHA P VII: PŘÍRUČKA JAKOSTI

ODDÍL 0 - ÚVOD

Účel PJ

Účelem Příručky jakosti (PJ) je popsat a dokumentovat systém managementu jakosti (SMJ) vybudovaný ve společnosti Ladislava Nitry, s ohledem na plnění požadavků normy ISO 9001:2000. Tato PJ stanovuje procesy systému managementu jakosti, resp. na ně odkazuje do nižší úrovně dokumentace, stanovuje návaznosti procesů a vzájemné vazby tak, aby byl SMJ prokazatelný dle ISO 9001:2000.

Uspořádání PJ

Příručka jakosti je uspořádána do oddílů. Jednotlivé oddíly stručně stanovují obsah dokumentace nižší úrovně (Směrnice), resp. odkazují na postupy stanovené ve Směrnících. Zařazení jednotlivých procesů do oddílů je voleno tak, aby každý oddíl tvořil celek vzájemně souvisejících procesů.

Rozsah platnosti PJ

Příručka jakosti je platná pro všechny pracovníky společnosti Ladislava Nitry a je zejména určena pro vedení společnosti.

Zkratky

MAJ	Majitel firmy
PEM	Personální manažer
PV	Představitel vedení pro systém managementu jakosti
E	Externí ekonomický pracovník
ŘP	Řídící pracovník
SMJ	Systém managementu jakosti
PJ	Příručka jakosti
S	Směrnice
VEP	Vedoucí provozu
OKN	Opatření k nápravě
PD	Postupový diagram
FP	Finanční plán
PO	Preventivní opatření
RM	Rozhodnutí majitele firmy
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků
PO	Požární ochrana

Představení společnosti

Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti je výroba a prodej výrobků z minerální vlny se specializací na čtyři základní skupiny:

- × izolace sopouchu,
- × izolace průběžné do tvárnicových komínů,
- × izolace nerezových komínů,
- × spádové desky.

Sídlo společnosti: Rybářská 379, Sviadnov.

Sídlo provozovny: Ostravská, Sviadnov (areál Dolu Staříč).

Historie firmy

2000 – založení společnosti v areálu firmy Rockwool, a. s.

2003 – změna umístění výroby – přesun do areálu Dolu Staříč ve Sviadnov

Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je prvořadým cílem a úkolem všech pracovníků společnosti. Jako prostředek pro dosažení tohoto cíle byl vybudován systém managementu jakosti, který je prokazatelný podle ISO 9001:2000. Naši pracovníci si plně uvědomují, že spokojenost zákazníků dosahujeme výrobou kvalitních a žádaných výrobků. O jakosti našich produktů rozhoduje vždy zákazník a jeho důvěra v naši společnost je budována s velkou pozorností, je však nutno si uvědomit, že tuto důvěru lze snadno ztratit.

Pomocí systému managementu jakosti zajišťujeme přenos požadavků od našich zákazníků do všech procesů společnosti tak, aby zákazník dostal produkt v požadované jakosti a termínu a aby byl spokojeným zákazníkem.

Systém managementu jakosti je stanoven v Příručce jakosti a na ni navazující dokumentaci systému managementu jakosti. Prostřednictvím této Příručky jakosti a vybudovaného systému managementu jakosti chceme naše zákazníky trvale ujistovat, že vždy uděláme vše pro to, aby byli spokojeni.

ODDÍL 1 - Management

Systém managementu jakosti

Všechny postupy SMJ jsou postupy dokumentovanými.

Dokumentace SMJ se dělí na základní, podpůrnou, externí.

Základní dokumentace SMJ je rozdělena do tří vrstev.

1. vrstva: - Příručka jakosti (PJ), Organizační řád, Podpisový řád
2. vrstva: - Směrnice (S)
- Rozhodnutí majitele (RM)

3. vrstva: - Pracovní postupy (PP)

Součástí tohoto oddílu je také procesní přístup uvedený v diplomové práci.

Základní směrnice:

- × *S 1-01 Management*
- × *S 1-02 Opatření k nápravě*
- × *S 1-03 Organizační řád*
- × *S 1-04 Podpisový řád*

ODDÍL 2 – Řízení dokumentů a záznamů

S 2/01 - Řízení dokumentů a záznamů stanovuje postupy pro řízení interních a externích dokumentů a záznamů, které zabezpečují, aby všechny dokumenty a záznamy byly řízeny, byly k dispozici pro pracovníky společnosti na pracovištích a byly v aktuálním stavu.

Řízení dokumentů spočívá v dodržování těchto kroků:

- × zpracování ve stanovené formální úpravě pomocí šablon dokumentů,
- × uvolnění a schválení dokumentu do SMJ,
- × seznamování se s dokumenty a užívání dokumentů,
- × změnové řízení dokumentů,
- × archivace a skartace.

Dokumentace je řízena v písemné podobě, ve výjimečných případech je pořizována elektronická podoba dokumentů. Řízení záznamů spočívá v dodržování těchto kroků: pořízení, distribuce, užívání, vyhodnocování, používání a uchování, archivace a skartace.

Druhy dokumentů v systému managementu jakosti: Příručka jakosti (PJ), Směrnice (S) a řady, Pracovní postupy (PP), Rozhodnutí majitele (RM), technické normy, veřejnoprávní předpisy, obchodní dokumentace, dokumentace dodavatelů, formuláře, seznamy, plány, Politika jakosti, záznamy.

Archivace a skartace

Ve *S 2/02 – Skartační a archivní řád* jsou stanoveny postupy a pravidla pro archivaci, ukládání písemnosti do kanceláře, předání dokumentů do archivu, skartační rejstřík a skartační lhůty a postup pro skartaci.

ODDÍL 3 – Marketing

Ve společnosti Ladislav Nitra se v rámci marketingových činností uplatňují tyto postupy:

- × zjišťování spokojenosti zákazníků,
- × řešení stížností zákazníků,
- × monitorování konkurence – průzkum trhu,
- × sledování vývoje cen u dodavatelů.

Podrobné postupy jsou stanoveny ve *S 3/01 – Marketing*.

ODDÍL 4 – Realizace výrobku

Nákup se provádí na základě podpisového řádu. VEP je oprávněn nakupovat pomocný materiál do 5 000 Kč. Dražší nákupy musí být schváleny vedením, příp. MAJ.

Skladování, balení a manipulace je přesně popsána v samostatné směrnici.

Výrobní postup je definován pomocí řady pracovních postupů, které přesně definují výrobu jednotlivých typů výrobků.

Součástí realizace výroby jsou také kontrolní mechanismy. Směrnice **Kontroly, měření a řízení neshodného výrobku** přesně definuje, jakým způsobem je nutné jednotlivé výrobky kontrolovat (měřit), jak často a na co je třeba klást důraz. Součástí je také PD, kde je naznačen postup řízení neshodného výrobku.

Součástí je také směrnice **Údržba a opravy infrastruktury**. V této směrnici je upřesněno, kdo dohlíží na budovy a kdo má na starosti revizi jednotlivých zařízení.

Směrnice, která ještě není vypracována, ale bude zařazena jako součást tohoto oddílu PJ, je **Řízení měřících zařízení**.

ODDÍL 5 – Interní audity

O interních auditech podrobně pojednává směrnice Interní audity. Stanovuje odpovědnosti a pravomoci, postupy pro plánování, přípravu, provádění auditů (i neplánovaných), dokumentování výsledků auditů, předkládání zpráv o výsledcích auditů a postup pro realizaci opatření k nápravě na základě zjištění z auditu.

Interní audity slouží k posouzení a k prokazování funkčnosti systému managementu jakosti, efektivnosti procesů systému managementu jakosti, zda v systému managementu jakosti se realizují plánované činnosti v souladu se stanovenými postupy v dokumentaci systému managementu jakosti, zda SMJ vyhovuje požadavkům normy ISO 9001:2000 a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným vedením společnosti a dále, zda je takto zavedený SMJ efektivně uplatněn a udržován.

ODDÍL 6 – Personalistika

Jediným aktivním zdrojem společnosti jsou zaměstnanci, kteří jsou klíčoví pro funkci systému managementu jakosti. Jejich způsobilost (kvalifikace) ovlivňuje jakost odváděné práce a tedy efektivnost všech procesů systému managementu jakosti. Vedení společnosti si toto uvědomuje, a proto zabezpečuje způsobilost (kvalifikaci) těchto pracovníků na všech úrovních řízení prostřednictvím dokumentovaného postupu. Směrnice **Personalistika** stanovuje postup pro:

- × činnosti spojené se změnou pracovního místa,
- × školení pracovníků,
- × hodnocení pracovníků,
- × evidence vedená o zaměstnancích.

PŘÍLOHA P VIII: ORGANIZAČNÍ ŘÁD

1. Účel

Účelem organizačního řádu je stanovit:

- × vymezit základní pravomoci a odpovědnosti,
- × organizační a funkční strukturu společnosti.

2. Rozsah platnosti

Organizační řád je závazný pro všechny zaměstnance společnosti v rozsahu nezbytném pro výkon jejich činnosti.

3. Zkratky a pojmy

Zkratky

MAJ	Majitel firmy
PEM	Personální manažer
PV	Představitel vedení pro systém managementu jakosti
E	Externí ekonomický pracovník
ŘP	Řídící pracovník
SMJ	Systém managementu jakosti
PJ	Příručka jakosti
S	Směrnice
OKN	Opatření k nápravě
PD	Postupový diagram
PO	Preventivní opatření
RM	Rozhodnutí majitele firmy

Pojmy:

Pravomoc

je souhrn práv a povinností, které jsou přiděleny určitému zaměstnanci (funkci). Pravomoc vedoucího zaměstnance je právo rozhodovat, přikazovat podřízeným, kontrolovat plnění zadaných úkolů, požadovat informace a uplatňovat odměny či sankce.

Odpovědnost

je závazek vedoucího zaměstnance i každého zaměstnance plnit svěřené úkoly.

Kompetence

je oprávněnost (složka pravomoci) a způsobilost (složka znalostí, odbornosti, kvalifikovanosti) daného zaměstnance vykonávat stanovenou činnost, práci.

Delegování úkolů

je přenesení úkolů z nadřízených na podřízené. Provádí se vždy směrem dolů, nedochází ke snížení odpovědnosti, ale ke sčítání odpovědnosti. Odpovědnost zůstává na všech, kteří úkol delegovali i na tom zaměstnanci, který úkol plní.

Nelze delegovat úkoly, které jsou bezprostředně spjaté s funkcí vedoucího (např. personální a mzdové otázky), dále utajované skutečnosti, úkoly svěřené přímým nadřízeným k osobnímu vyřízení a další speciální úkoly. Úkol se deleguje tomu zaměstnanci, který má nejlepší předpoklady pro jeho správné plnění. Úkol lze delegovat ústně nebo písemně. Je nutno stanovit termín pro splnění úkolu a pravidla pro řešení. V případě potřeby je nutno postoupit pravomoci.

Delegování kompetencí

je přidělení právě konkrétnímu místu ke splnění úkolu. Zaměstnanec je zavázán úkoly správně plnit.

Tento závazek je jeho odpovědností. Odpovědnost není delegací kompetence toho, kdo úkol delegoval, dotčena.

Zaměstnanci společnosti

jsou fyzické osoby, které se společností sjednaly na základě pracovní smlouvy pracovní poměr.

4. Pravomoci a odpovědnosti

Jsou definovány v textu článku 5.

5. Postup

Obchodní jméno a sídlo společnosti

Založení společnosti

Ladislav Nitra podniká na základě živnostenského oprávnění vydaným Živnostenským úřadem ve Frýdku – Místku.

Obchodní jméno

L a d i s l a v N i t r a

Sídlo společnosti

Sídlo společnosti:	Rybářská 379, 73925 Sviadnov
Výrobní hala:	Ostravská, 73925 Sviadnov

Identifikace společnosti

Identifikační číslo:	11536985
Daňové identifikační číslo:	CZ440621445

Předmět podnikání společnosti

Předmět podnikání je v souladu se zápisem v obchodním rejstříku:

Výroba izolací z minerálních vlny

Organizace společnosti

Vedení společnosti

Vedení společnosti ve smyslu požadavku normy ISO 9001:2000 tvoří:

- × majitel firmy,
- × představitel vedení pro systém managementu jakosti,
- × personální manažer.

Organizační schéma

Organizační schéma znázorňuje všechny funkce a jejich nadřízenost a podřízenost. Aktuální podobu organizačního schématu vede personální manažer.

Představitel vedení pro systém managementu jakosti (PV)

PV pověřuje majitel firmy prostřednictvím RM, které také stanovuje jeho pravomoci a odpovědnosti.

Výkon funkce vedoucího zaměstnance

- × Vedoucími zaměstnanci se z hlediska řízení rozumí zaměstnanci pověřeni řízením podřízených zaměstnanců v rámci organizační struktury, organizováním, koordinováním a kontrolou jejich práce, k čemuž jim dávají závazné pokyny,
- × každý vedoucí zaměstnanec řídí činnost svěřeného útvaru (úseku, oddělení, pracovní skupiny či kolektivu) a odpovídá za výkon činností, jež tvoří působnost útvaru obecnou i odbornou,
- × každý vedoucí rozhoduje samostatně ve všech záležitostech týkajících se jeho působnosti, pokud tyto pravomoci nedelegoval na podřízené zaměstnance,
- × vedoucí odpovídá za pracovní kázeň, zavádění optimálních metod práce společnosti, odpovídá za veškerá rozhodnutí, která učinil i za výsledky činnosti svěřeného organizačního útvaru,
- × není-li v pravomoci vedoucího zaměstnance rozhodnout s konečnou platností, doporučuje návrh rozhodnutí ke schválení vedoucímu zaměstnanci, který tuto pravomoc má.
- × Vedoucím zaměstnancem se myslí PV a PEM.

Povinnosti, práva a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců

Základní povinnosti, práva a odpovědnosti vedoucího zaměstnance ve vztahu ke společnosti a jejími organizačními jednotkami stanoví Zákoník práce a Organizační řád společnosti. Kromě základních povinností, práv a odpovědností stanovených zejména v tomto Organizačním řádu a navazujících organizačních a řídicích dokumentech a dalších předpisech, má každý vedoucí zaměstnanec zejména tato práva, povinnosti a odpovědnosti:

v oblasti všeobecného řízení útvaru:

- × znát úkoly a působnost útvarů společnosti v rozsahu potřebném pro výkon činnosti

vlastního útvaru,

- × sledovat obecně závazné předpisy týkající se činnosti útvaru a jejich změny a uplatňovat je v rámci řízení útvaru,
- × seznamovat podřízené zaměstnance s dokumenty, s úkoly útvaru, s jejich konkrétními úkoly a projednávat s nimi závažné otázky týkající se plnění úkolů,
- × plánovat a přidělovat práci podřízeným zaměstnancům, organizovat jejich práci, dávat příkazy a pokyny, dohlížet na jejich činnost a kontrolovat úplnost, správnost a kvalitu plnění jejich úkolů,
- × spolupracovat s ostatními útvary při řešení společných úkolů a problémů,
- × řešit osobně závažné, mimořádné a složité otázky spadající do působnosti řízeného útvaru,
- × usměrňovat a navrhovat koncepci rozvoje svého útvaru a zvyšovat efektivnost práce,
- × vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- × zodpovídat za hospodaření se svěřenými prostředky a majetkem společnosti;
- × zúčastnit se porad vedení společnosti v zásadních věcech týkajících se činnosti řízení útvaru
- × rozvíjet řízený úsek a zlepšovat práci řízeného úseku

v oblasti personální a mzdové:

- × navrhovat vznik, změny a ukončení pracovního poměru zaměstnanců útvaru a navrhovat mzdová zařazení zaměstnanců,
- × zpracovat a průběžně upřesňovat popisy pracovních funkcí zaměstnanců řízeného útvaru a stanovit jim konkrétní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti,
- × hodnotit přímo podřízené pracovníky a jejich pracovní výsledky,
- × napomáhat při osobních a sociálních záležitostech zaměstnanců,
- × vyvozovat důsledky z porušení pracovních povinností, včetně uplatnění návrhu na náhradu způsobené škody,
- × zabezpečovat plnění úkolů a stanovených cílů,
- × rozhodovat o nástupu dovolené zaměstnanců útvaru v souladu s potřebami společnosti,

v oblasti bezpečnosti, hygieny a kultury práce:

- × provádět opatření k zajištění bezpečnosti a hygieny práce, k protipožární ochraně, ochraně hospodářského a podnikatelského tajemství společnosti v souladu s veřejnoprávními předpisy a zákoníkem práce,
- × hlásit ihned předepsaným postupem pracovní úrazy, vyšetřit jejich příčiny a sepsat příslušný záznam,
- × zastavit práci na pracovišti, jestliže by pokračování v práci ohrozilo život nebo zdraví zaměstnanců nebo majetek společnosti,
- × požadovat od vedení společnosti takové vybavení pracoviště, které odpovídá předpisům o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

v oblasti péče o svěřený majetek

- × zajišťovat kvalifikovanou obsluhu a údržbu přidělených pracovních předmětů a zařízení,
- × zajišťovat pořádek v pracovních prostorách řízeného útvaru,
- × za pořádek na pracovištích řízeného útvaru,
- × přidělit v rámci platných předpisů pracovní pomůcky, zařízení a předměty do osobní péče podřízeného,
- × uplatňovat požadavky na obnovu a modernizaci pomůcek, zařízení a předmětů v souladu s úkoly řešenými v útvaru,
- × navrhopat vyřazení pomůcek, zařízení a předmětů v případech, kdy nemohou být v řízeném útvaru účelně využity.

Povinnosti, práva a odpovědnosti zaměstnance

- × Základní povinnosti, práva a odpovědnosti každého zaměstnance ve vztahu ke společnosti vyplývají z obecně závazných právních předpisů, zejména ze Zákoníku práce, jejich pracovních smluv a popisu jejich funkcí. Další povinnosti, práva a odpovědnosti upravují příslušné organizační a řídicí dokumenty, podpisová oprávnění, technické normy a bezpečnostní předpisy. Každý zaměstnanec je povinen se s nimi seznámit a v rozsahu svých povinností a práv se jimi řídit.
- × Každý zaměstnanec společnosti je povinen úzce spolupracovat s ostatními spolupracovníky. Zejména je povinen poskytovat jim informace potřebné k jejich činnosti a předkládat jim k vyjádření záležitosti, které zasahují do oboru jejich působnosti. Formy spolupráce je třeba volit nejjednodušší a nejhospodárnější. V místním styku je nutno používat písemnou formu jen ve zcela nezbytném a omezeném rozsahu a běžné pracovní záležitosti vyřizovat osobně nebo telefonicky.
- × Každý zaměstnanec má zejména tato práva:
 - požadovat přidělení práce podle pracovní smlouvy,
 - právo na mzdu za vykonanou práci v souladu s pracovní smlouvou, resp. mzdovým výměrem.
- × Základní povinnosti zaměstnanců
 - pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, schopností a znalostí, plnit pokyny nadřízených dané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
 - plně využívat pracovní dobu a prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
 - dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
 - řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim společností a střežit a ochraňovat majetek společnosti před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy společnosti.
- × Spory mezi zaměstnancem a společností řeší, pokud nedojde k dohodě, příslušný soud.

Organizační a řídicí dokumenty

Organizační a řídicí dokumenty společnosti jsou řízeny dle **S 2-01 Řízení dokumentů a záznamů** a **S 2-02 Skartační a archivní řád**, které uvádí i všechny ostatní druhy organizačních a řídicích dokumentů, které navazují a detailně rozpracovávají Organizační řád. Mezi organizační a řídicí dokumenty patří:

- × Příručka jakosti „PJ“
- × Organizační řád
- × Podpisový řád společnosti
- × Směrnice „S“
- × Pracovní postup „PP“
- × Rozhodnutí majitele „RM“
- × Veřejně právní předpisy.

Příručka jakosti (PJ)

je základní dokument popisující SMJ vytvořený a zavedený ve společnosti, který zpravidla odkazuje na závazné postupy pro jednotlivé procesy SMJ vyskytující se ve společnosti, stanovuje návaznost procesů SMJ a vzájemné vazby mezi těmito procesy, vymezuje obsah použití SMJ ve vazbě na předmět činnosti a organizační strukturu, dokumentuje Politiku jakosti společnosti, deklaruje strukturu SMJ a uvádí odkazy na další dokumenty nutné pro efektivní funkci SMJ.

Směrnice (S)

dokument, který stanovuje závazné postupy pro jednotlivé procesy SMJ.

Rozhodnutí majitele (RM)

je řídicí dokument, který vydává majitel společnosti pro zabezpečení úkolů, které mají jednorázový charakter.

Pracovní postup (PP)

je dokument, který předepisuje způsob a postupy vykonání určitých činností, zpravidla na velmi podrobné rozlišovací úrovni.

Popisy pracovních činností

Detailněji jsou činnosti pro jednotlivá funkční místa (funkce) uvedeny v Popisech pracovních funkcí každého pracovníka. Řízení tohoto dokumentu stanoví **S 6-01 Personalistika**.

Podpisový a schvalovací řád

Vymezuje práva pracovníků společnosti Ladislava Nitry schvalovat (podepisovat) stanovené konkrétní dokumenty. Je vydáván formou **S 1-04 Podpisový řád společnosti**.

PŘÍLOHA P IX: POLITIKA JAKOSTI

Ladislav Nitra

POLITIKA JAKOSTI

Ladislav Nitra je významným výrobcem komínových izolací. Zaměřuje se především na výrobu izolací sopouchu, izolací průběžných do tvárniceových komínů a izolací nerezových komínů.

Základem politiky jakosti této firmy je motto:

KVALITNÍ VÝROBEK JE TAKOVÝ, KTERÝ NELZE UDĚLAT LÉPE.

Zaměření na kvalitu je v souladu s celkovými záměry společnosti, proto chceme vybudovat, udržovat a zlepšovat systém managementu jakosti dle ISO 9001:2000 a zvyšovat jeho efektivnost. Naše společnost věnuje plnou pozornost požadavkům, potřebám a očekáváním zákazníků a snaží se vytvářet partnerské vztahy se zákazníky. Vedení společnosti na sebe bere závazky plynoucí z naplňování Politiky jakosti. Politika jakosti je zaměřena do několika oblastí:

1. Zákazník

- × Vedení i pracovníci jsou si vědomi, že prosperita společnosti závisí na sortimentu výrobků a kvalitě těchto výrobků.
- × Jako dodavatelé chceme být spolehlivým a flexibilním partnerem pro naše zákazníky.
- × Chceme plnit požadavky a očekávání zákazníků tak, aby byli vždy spokojeni a rozšiřovali spolupráci s naší společností.

2. Organizace

- × Vnitřní organizace firmy umožňuje samostatné rozhodování v rámci vymezených pravomocí a odpovědnosti.
- × Odpovědnost za jakost své práce nese každý pracovník v rozsahu, kterým se podílí na výrobě daného výrobku nebo na uspokojení jiného požadavku zákazníka.
- × Každá činnost má vliv na kvalitu výrobků a spokojenost zákazníků.

3. Zaměstnanci

- × Zaměstnanci jsou považováni za základní zdroj úspěchu.
- × Po zaměstnancích požadujeme aktivní účast na naplňování Politiky jakosti a na realizaci cílů jakosti.

4. Výroba

- × Je vyjádřením společného úsilí o spokojenost zákazníka.
- × Musí být trvale zlepšována, aby odpovídala plněním zákazníků a měnícím se požadavkům trhu.

Naší filosofií v oblasti jakosti je neustálé zlepšování efektivnosti všech procesů SMJ, proto vedení očekává od svých zaměstnanců vysokou a trvalou angažovanost.

Ve Sviadnově dne

Ladislav Nitra

PŘÍLOHA P X: ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ A ZÁZNAMŮ (VÝBĚR)

Vznik potřeby vytvoření dokumentu

Potřeba vytvoření dokumentu (dokumentovaného postupu) je iniciována:

- × požadavky referenční normy na systém managementu jakosti
- × vznikem nové činnosti, procesu
- × změnami stávajících postupů, procesů
- × změnami společnosti
- × rozhodnutím vedoucích pracovníků.

Zpracování a vydání nového dokumentu uloží MAJ nebo PV ústně, popř. RM nebo Zápisem z porady.

Způsob vytváření řízených dokumentů

Dokumenty jsou vytvářeny zpracovateli v programech Microsoft Office pomocí šablon. Pro každý z řízených dokumentů je zpracována PV šablona. Seznam šablon je uveden v tabulce č. 1. Šablony jsou pro všechny zpracovatele k dispozici v počítači v kanceláři na adrese *C:\Šablony*. Šablony však slouží jen jako podklad pro vytvoření požadovaného dokumentu, v elektronické podobě jsou neplatné.

Pro oddíly PJ, S, PP je stanovena šablonou závazná osnova a formální úprava, kterou musí zpracovatelé dodržet.

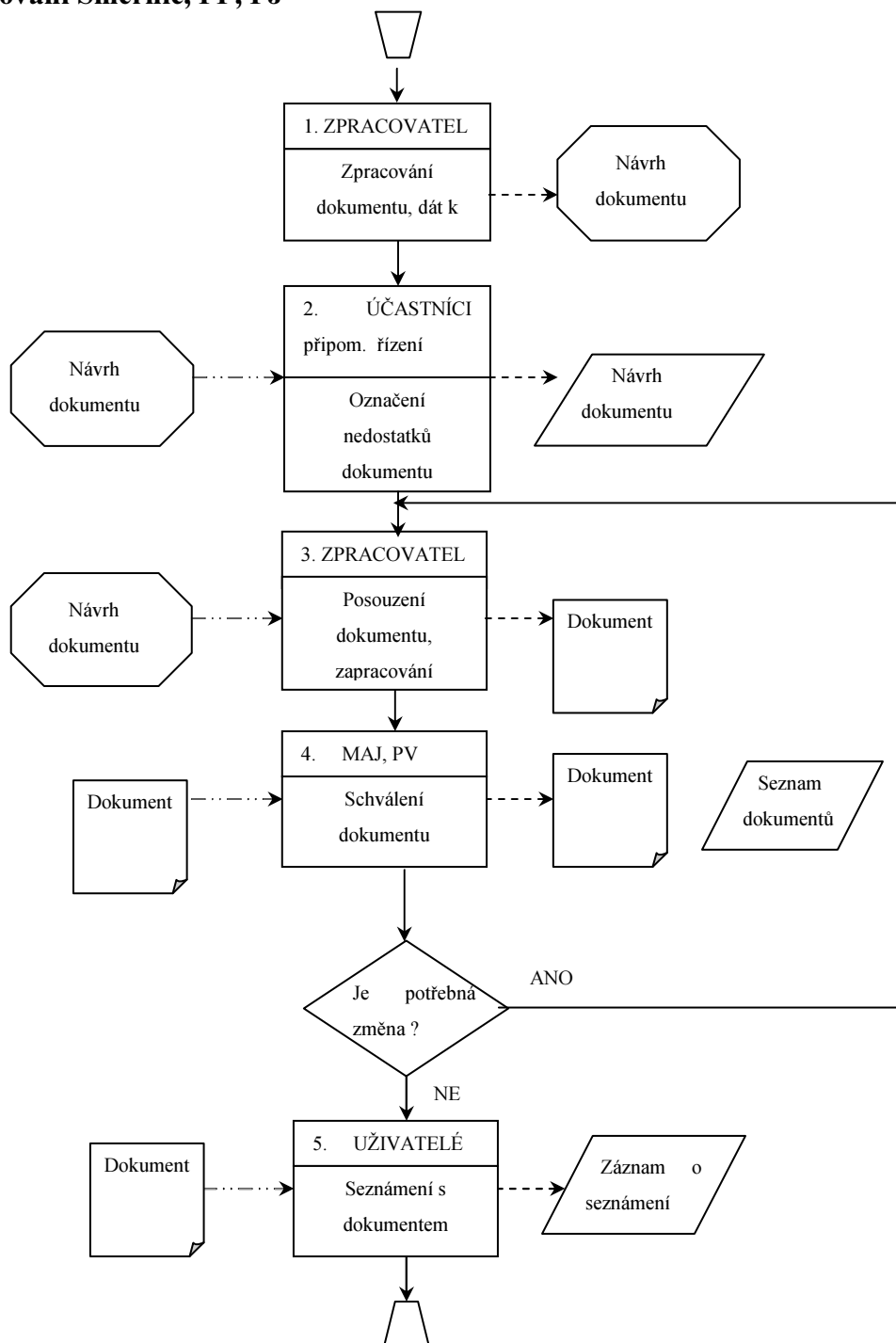
Vnitřní osnova RM je plně v pravomoci zpracovatele.

Změnu šablon povoluje a provádí PV.

Tabulka č. 1: Seznam šablon dokumentů SMJ

Název dokumentu	Název šablony WORD
Příručka jakosti	<i>Titulní list PJ a rozdělovník</i>
	<i>Oddíl 0 PJ</i>
	<i>Oddíl 1-6 PJ</i>
Směrnice	<i>Směrnice</i>
Pracovní postup	<i>Pracovní postup</i>
Rozhodnutí majitele	<i>Rozhodnutí majitele</i>

Zpracování Směrnic, PP, PJ



Zpracování dokumentu

Jednotlivé S, PP zpracovávají pracovníci stanovení MAJ nebo PV ve formátu stanovených šablon uvedených viz **Tabulka č. 1**. Redakční úpravu těchto dokumentů provádí PV. Zpracovatel vypracuje:

- × návrh dokumentu včetně okruhů pracovníků, pro který je dokument platný (uživatelé dokumentu),

- × dále zpracovatel vypracuje návrh šablon pro formuláře, které zavádí zpracovaný dokument a tyto šablony uvede v článku „8. Zaváděné formuláře“, popř. také v příloze dokumentu. Záznamy, které zpracovatel zavádí dokumentem, musí uvést v tabulce v článku 6. Záznamy. Zpracovaný návrh dokumentu předá PV a ten oznámí ostatním členům připomínkového řízení vznik návrhu dokumentu. Ti se k dokumentu musí nejpozději do 14 dnů vyjádřit.

Příručku jakosti, resp. jednotlivé oddíly PJ, zpracovává PV.

Připomínkové řízení (S, PP)

Účastníky připomínkového řízení stanovuje zpracovatel. Po zpracování S, PP předloží zpracovatel návrh dokumentu do připomínkového řízení prostřednictvím PV.

Dokumenty v připomínkovém řízení PV označí textem „v připomínkovém řízení“.

PV vyzve stanovené účastníky k provedení připomínkového řízení do stanoveného data (maximálně 14 dnů).

Účastníci připomínkového řízení vyznačí nejdéle do 14 dnů v textu své připomínky (v tištěném dokumentu zvýrazňovačem, pokud je dokument zpracován v programu MS Word tak zvýrazněním textu a připsáním barevné připomínky) a informují PV o provedení připomínkového řízení. Informovat PV musí také v případě, že k dokumentu nemá žádné připomínky. PV sleduje termín ukončení připomínkového řízení a případně urguje účastníky.

Po uplynutí termínu pro připomínkové řízení, zpracovatel posoudí a dle vlastního uvážení zapracuje do dokumentu připomínky. Připomínky, které nelze do dokumentu zapracovat projedná s příslušným účastníkem připomínkového řízení.

Po zapracování připomínek zpracovatel předá konečnou verzi dokumentu včetně formulářů PV. Dále se zpracovatel podepíše tištěnou podobu dokumentu do **tabulky na úvodní stránce**.

Uvolnění a schválení dokumentu do SMJ

Návrh dokumentu PV k přezkoumání a k uvolnění do SMJ. PV dokument přezkoumá z hlediska:

- × úplnosti v souladu s účelem a rozsahem platnosti dokumentu
- × dodržení stanovené formální úpravy
- × shody s pokrytím požadavků referenční normy na systém managementu jakosti
- × z hlediska stanovených záznamů
- × provázanosti s ostatními dokumenty SMJ.

V případě, že má PV k dokumentu připomínky, vrátí jej zpracovateli k přepracování s vyznačením těchto připomínek. Nemá-li PV připomínky, dokument uvolní do SMJ zaznamenáním data a podpisu do **tabulky na úvodní stránce**. PV uvolněný dokument předá v tištěné podobě MAJ ke schválení.

MAJ dokument přezkoumá z hlediska:

- × věcné správnosti s ohledem na zájmy společnosti
- × stanovených pravomocí a odpovědností.

V případě, že má MAJ k dokumentu připomínky, vrátí jej zpracovateli k přepracování s vyznačením těchto připomínek. Nemá-li MAJ připomínky, schválí dokument zaznamenáním data schválení a podpisu v dokumentu.

Uložení dokumentu, informování uživatelů

PV po uvolnění a schválení dokumentu:

- × Založí PV tištěný a schválený dokument do složky PJ, S, PP.
- × O vydání dokumentu informuje všechny vedoucí a řídící pracovníky, pro které je dokument platný. V případě, že dokument nahrazuje předchozí vydání odstraní předchozí vydání.

Pozn.: O případných kopiích dokumentů pro interní účely, popř. pro obchodní a propagační účely rozhoduje vždy PV. Dokument distribuovaný z obchodních nebo propagačních důvodů nepodléhá změnovému řízení (neřízený dokument) a musí být označen textem: „Neřízený dokument!“.

Všechny dokumenty jsou pro potřeby zaměstnanců k dispozici v kanceláři společnosti. O jejich použití rozhoduje PV.

Seznámení se s dokumentem a užívání dokumentu

Vedoucí a řídící pracovníci, pro které je dokument platný, jsou povinni se s dokumentem nebo změnou dokumentu seznámit a toto potvrdit svým podpisem do formuláře „**Záznam o seznámení s aktuálním dokumentem**“, který vystavují pro tento účel a tento formulář uchovávají. Pro seznamování slouží právě tištěné dokumenty uložené v kanceláři společnosti. Dále jsou povinni co nejdříve prokazatelně seznámit s dokumentem nebo se změnou své podřízené pracovníky, pro které je dokument platný se záznamem o seznámení do **Záznamu o seznámení s aktuálním dokumentem**. Všichni pracovníci společnosti mají právo nahlížet do těchto dokumentů.

Seznam uživatelů dokumentů

PV vede **Seznam uživatelů dokumentů SMJ** v aktuálním stavu. V seznamu jsou vedeny všechny dokumenty SMJ a přiřazení uživatelé, pro které jsou jednotlivé dokumenty platné.

Změnové řízení

1. Změnové řízení dokumentu je realizováno vždy novým vydáním celého dokumentu. O novém vydání dokumentu rozhoduje PV podle rozsahu a závažnosti systémových a organizačních změn ve společnosti. Podnět ke změnovému řízení může dát kterýkoliv zaměstnanec společnosti.
2. Změnu zpracovává zpracovatel příslušného dokumentu. Změnu zaznamená zpracovatel do „Tabulky změn“ (je na první straně dokumentu).
3. Dále se postupuje podle schématu v kap. 5.1.3.
4. PV aktuální verzi dokumentu vymění v příslušné složce za aktuální a neplatný dokument odstraní.

Archivace a skartace

Neplatné dokumenty archivuje PV.

Číslování dokumentů

Číslování dokumentů je uvedeno v následující tabulce:

Dokument	Označení dokumentu	První číslo	Oddělovač	Pořadové číslo
Oddíl PJ	Oddíl	není	není	Y
Směrnice	S	X	-	YY
PP	PP	X	-	YY
RM	RM	XX	-	YYYY

První číslo u S udává návaznost na oddíl PJ (např. S 4 znamená, že daná S navazuje na oddíl 4 PJ). Pořadové číslo udává pořadí S vydané v rámci oddílu PJ.

U PP první pořadové číslo určuje pořadí vydaného PP v běžném roce a druhé pořadové číslo udává poslední dvojčíslí běžného roku.

U RM první číslo udává pořadí vydaného RM v daném roce a druhé čtyřčíslí za lomítkem rok vydání.

Pořadové číslo u oddílů PJ je přiděleno v souladu s tabulkou 2.

Technické normy

PV vede Seznam technických norem v aktuální stavu. Normy zabezpečuje nákupem v tištěné podobě. Tištěnou podobu normy označí razítkem společnosti a podpisem. Normy jsou k dispozici pro pracovníky písemné podobě v kanceláři. Normy se zapůjčují záznamem o zapůjčení do Zapůjčního listu norem.

Veřejnoprávní předpisy

Veřejnoprávní předpisy (zahrnují především zákony a vyhlášky) jsou v aktuální podobě přístupné pro všechny pracovníky společnosti na internetu na adrese <http://www.mvcr.cz/sbirka>, www.sagit.cz nebo <http://www.portal.gov.cz>. Seznam veřejnoprávních předpisů týkajících se společnosti v aktuálním stavu vede PV.

Uživatelé veřejnoprávních předpisů odpovídají za to, že na internetu si vyhledají veřejnoprávní předpis v aktuální podobě a budou používat vždy aktuální podobu těchto dokumentů. V případě, že vznikne požadavek od uživatele na použití veřejnoprávního předpisu v tištěné podobě, může si ho uživatel vytisknout z Internetu na výše uvedené adrese s tím, že na veřejnoprávní předpis zaznamená své jméno a datum tisku. Uživatel této tištěné podoby odpovídá za to, že bude používat tuto tištěnou verzi pouze po dobu, pokud je aktuální. O tom, zda je aktuální je povinen se přesvědčovat na internetu na výše uvedené adrese. Neaktuální tištěné verze je povinen skartovat.

Obchodní dokumentace

Jsou to dokumenty stanovující:

- × požadavky zákazníků,
- × smluvní ujednání,
- × nabídková dokumentace,
- × technická zadání.

Řízení těchto dokumentů je stanoveno v příslušné S.

Formuláře

Formuláře sloužící k pořizování záznamů jsou vždy zavedeny příslušnými dokumenty, ve kterých může být v příloze uveden jejich vzor. Odkaz na tento vzor je v článku 8. Šablony formulářů jsou umístěny na síti v **C:\Formuláře** v PC v kanceláři firmy.. Za jejich umístění do příslušného adresáře ihned po vydání dokumentu odpovídá PV.

Změnové řízení šablon formulářů se provádí současně se změnovým řízením dokumentu, který ho zavádí, v případě, že je formulář uvedený v příloze dokumentu. Není-li formulář součástí dokumentu, změnu šablony provede její zpracovatel (změnu na formuláři vyznačí do rohu formuláře „Změna: X“) a PV zajistí aktualizaci šablony formuláře v PC. PV provedení změny zaznamená také do **Seznamu formulářů**, který vede v aktuálním stavu.

Dopisy a Záznam z jednání

Příjem a odesílání dopisů

Dopisy přijímá PEM, který je otevře. Reklamní dopisy vytřídí a založí do dopisních přihrádek k příslušným funkcím dle vlastního uvážení.

Všechny obchodní dopisy (faktury, vyžádané nabídky, poptávky, objednávky, kupní smlouvy, obchodní dopisy apod.) označí razítkem „Přijato dne:“ a zaznamená na ně datum přijetí.

Dopisy, ve kterých není konkrétní adresát, přiřadí dle vlastního uvážení. V případě, že se splete, pracovník, který dopis převzal ho předá příslušnému pracovníkovi.

V případě, že dopis nemůže přidělit předá ho MAJ, který ho přiřadí.

Odesílané dopisy zpracovává v případě potřeby příslušný odpovědný pracovník, který je rovněž odpovědný za jejich řízení.

Záznam z jednání/porady

Záznam z porady/jednání je vypracováván pomocí šablony formuláře, vytváří ho stanovený účastník porady, jednání. Úkoly vyplývající z porad, jednání jsou zapisovány odpovědnými pracovníky do Záznamu z porady/jednání.

Záznam z porady/jednání je stanovený účastník povinen předat PEM, který tento záznam uloží do příslušné složky.

PŘÍLOHA P XI: PERSONALISTIKA

Vznik nového pracovního místa a/nebo funkce

Podnětem pro přijetí dalšího zaměstnance je:

- × větší rozsah práce,
- × rozšíření stávajících činností.

Jednotliví vedoucí nebo VEP uplatňují požadavky na přijetí dalšího zaměstnance na stávající místo nebo zřízení nové pracovní funkce a přijetí nového zaměstnance na toto místo na MAJ a PEM, kteří posoudí oprávněnost tohoto požadavku (z pohledu hospodárnosti, účelnosti, dlouhodobé potřeby, řešení zajištění prací dodavatelsky apod.). Je-li tento požadavek oprávněný rozhodne o přijetí dalšího zaměstnance na stávající funkci nebo vzniku nové funkce.

V případě schválení vzniku nové pracovní funkce zpracuje přímý nadřízený návrh „***Popisu pracovní funkce***“.

Zpracování Popisu pracovní funkce

PEM zpracovává návrh ***Popisu pracovní funkce*** pro dané pracovní místo nebo pro funkci nově vznikající. Popis pracovní funkce musí být jednoznačný a srozumitelný. Zpracovaný návrh Popisu pracovní funkce předloží ke schválení MAJ.

Požadavky na způsobilost ve formuláři ***Popisu pracovní funkce*** se rozumí veškeré požadavky, jejichž plnění je předpokladem ideálního výkonu pracovní funkce, s výjimkou školení při nástupu viz 0.

Změna a aktualizace Popisu pracovní funkce

Změnu a aktualizaci Popisu pracovní funkce provádí PEM kdykoliv, když se změní požadavky na způsobilost na danou pracovní funkci. Změněný návrh Popisu pracovní funkce předloží ke schválení MAJ. PEM vydá změněný Popis pracovní funkce, jednou ho předá pracovníkovi a jednou založí do složky zaměstnance. PEM neaktuální popis přeškrtně a označí „NEAKTUÁLNÍ“ a uchovává ve složce zaměstnance.

Výběr potenciálních zaměstnanců na dané pracovní místo a výběr zaměstnance

Vyhledání nového zaměstnance provádí PEM a to z interních zdrojů společnosti, popř. z externích zdrojů. Externí zdroj představují uchazeči, kteří se o nabídku práce dozvěděli z inzerátů příp. jiných typů nabídek práce. Z nabídek (životopisů) od uchazečů vybere ty, kteří nejlépe splňují požadavky na danou pracovní funkci. Tyto uchazeče si nechá PEM odsouhlasit MAJ.

Při výběru potenciálních zaměstnanců se PEM řídí především Popisem pracovní funkce na pracovní místo, které má být obsazeno, životopisem potenciálního zaměstnance a prokázanou kvalifikací. Dále, je-li to vhodné, zjistí reference na daného pracovníka u předchozích zaměstnavatelů. Vybírají ty uchazeče, kteří se nejvíce blíží svou způsobilostí ke způsobilosti specifikované v Popisu pracovní funkce na základě osobního pohovoru a posouzení jednotlivých uchazečů.

Na základě těchto údajů je schopný PEM vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Daný výběr musí schválit MAJ.

Evidence uchazečů o zaměstnání

Dokumenty (životopisy, dopisy, doklady o dosaženém vzdělání apod.) od uchazečů o zaměstnání (neucházejí se o žádné konkrétní místo) PEM zakládá do složky. Tato evidence slouží jako podklad pro výběr potenciálních zaměstnanců v případě nutnosti přijmout nového zaměstnance – tzv. interní zdroje.

Přijetí nového pracovníka

Pracovní smlouvu pro zaměstnance připravuje PEM a předkládá k podpisu MAJ. Podmínky pracovní smlouvy stanovuje PEM po dohodě MAJ (na dobu určitou, neurčitou, zkušební doba apod.). Pracovní smlouvu se zaměstnancem uzavírá MAJ.

Při nástupu nový pracovník vyplní „**Osobní kartu**“ a spolu s fotokopii dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání a způsobilosti (např. průkazy, vysvědčení, VL, apod.), záznamu z lékařské prohlídky, potvrzení o zaměstnání - Zápočtový list od posledního zaměstnavatele, popřípadě potvrzení o evidenci na ÚP, úřadu sociálního zabezpečení, potvrzení k prohlášení daně z příjmu (děti, invalidita atd.), kopie průkazky zdravotní pojišťovny, u které je pracovník pojištěn, kopie občanského průkazu (popř. pasu), řidičského průkazu, předá PEM, který tyto doklady uloží do složky zaměstnance včetně podepsané pracovní smlouvy. ***Popis pracovní funkce*** je nedílnou součástí pracovní smlouvy.

PEM provede hodnocení způsobilosti při přijímání dle bodu 0. a dále VEP provede školení při nástupu pracovníka dle 0.

Evidence změn v osobních datech zaměstnanců

Všichni zaměstnanci jsou povinni oznamovat neprodleně (nejpozději do 8 dnů) PEM veškeré změny ve svých osobních údajích, které jsou nutné pro plnění smluvního vztahu vyplývající ze zaměstnaneckého poměru mezi společností a zaměstnancem.

Těmito údaji se rozumí údaje uvedené v Osobní kartě, které společnost aktualizuje sama prostřednictvím PEM (školení, předepsané zkoušky, vzdělání zajišťované společností atd.).

Evidence písemných dokladů

Pro každého zaměstnance je vedena PEM složka, kde jsou soustředěny všechny písemné doklady, plynoucí z pracovního právního vztahu společnost-zaměstnanec. Jedná se o zejména o doklady:

- × osobní karta,
- × pracovní smlouva včetně všech dodatků,
- × kopie dokladů o vzdělání, kurzech a jiných typech vzdělání majících vztah k vykonávané práci,
- × doklady pro srážky daní a ostatní mzdová agenda,
- × kopie občanského průkazu, řidičského průkazu,
- × ukončení pracovního poměru,
- × pracovní posudky,
- × lékařské posudky.

Tyto doklady jsou založeny u PEM, archivace se řídí ***S 2-02 Skartační a archivní řád.***

Školení při nástupu pracovníka

Vstupní školení

Při nástupu do zaměstnání absolvuje zaměstnanec vstupní školení, které organizuje VEP, jehož obsahem je školení o:

- × požární ochraně,
- × bezpečnosti práce,
- × systému managementu jakosti,
- × první pomoci.

Obsahem školení o SMJ jsou informace o vytvořeném SMJ, organizaci firmy s ohledem na SMJ, rozsahu SMJ, Politice jakosti, Cílech jakosti, dokumentaci SMJ a jejím řízení. PEM запиše po absolvování vstupního školení toto školení do složky zaměstnance. O školení musí být pořízen písemný záznam s podpisem školeného zaměstnance.

Instruktaž na pracovišti

VEP seznámí nového zaměstnance s jeho pracovištěm, organizačním zařazením na pracovišti, Popisem pracovní funkce, příslušnými dokumenty SMJ (např. Směrnicemi, návody k obsluze) platnými pro danou pracovní funkci.

Záznam o seznámení s dokumenty SMJ provede zaměstnanec ve formuláři „**Záznam o seznámení s aktuálním dokumentem**“, viz *S 2-01 Řízení dokumentů a záznamů*. Provedení instruktaže PEM запиše do osobní složky zaměstnance. V rámci instruktaže VEP zaměstnanci předá **Popis pracovní funkce**. Originál Popisu pracovní funkce předá PEM, který ho založí do osobní složky zaměstnance.

Školení zaměstnanců při nástupu

Pracovník je školen při:

- × nástupu na nové pracoviště,
- × převodu na jiné pracovní místo.

Individuální program školení při nástupu pro zaměstnance stanovuje jeho PEM (po dohodě s VEP), který také toto školení zajišťuje. Tento individuální program je před zahájením zaznamenán nadřazeným do formuláře „**Program a harmonogram školení při nástupu**“ a po jeho absolvování potvrzen podpisem zaměstnance ve formuláři. Odpovědné osoby stanovené v programu zaměstnance odpovídají za to, že zaměstnanec bude ve stanovené délce školen ve všech činnostech, které bude vykonávat na daném pracovním místě. Po dobu školení pracovníka tyto odpovědné osoby odpovídají za správné vykonání práce, kterou provádí školený pracovník. **Program a harmonogram školení při nástupu** zaměstnance je uchováván v osobní složce zaměstnance.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení způsobilosti a osobní hodnocení zaměstnanců

Přímý nadřazený hodnotí pracovníka:

- × při přijímání zaměstnance do společnosti (nový pracovník, provádí se pouze hodnocení způsobilosti),
- × pravidelně (1x ročně),

- × v mimořádných situacích, zejména
 - při změně požadavků na způsobilost pracovníka (rozšíření činnosti apod.),
 - při přechodu pracovníka na jinou funkci.

Toto hodnocení zahrnuje také osobní rozhovor mezi vedoucím a jeho podřízeným, ve kterém společně:

- × zhodnotí plnění osobních cílů úkolů za minulé období,
- × posoudí, co se dařilo nebo naopak nedařilo v hodnoceném období,
- × stanoví osobní úkoly a cíle pro zaměstnance na další období.

Součástí osobního rozhovoru pak je i stanovení osobního hodnocení pro účely odměňování zaměstnance. Hodnocený zaměstnanec popř. připojí své vyjádření do poznámky a hodnocení podepíše. Kopii takto vyplněného formuláře předá nadřízený hodnocenému zaměstnanci, originál předá PEM.

Jde-li u pracovníka o hodnocení opakované, vezme v úvahu poslední vyplněný formulář.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců a její přezkoumání

Dle rozhodnutí MAJ je zjišťována spokojenost zaměstnanců společnosti prostřednictvím anonymního „*Dotazníku spokojenosti zaměstnance*“. Zaměstnanci vyplněný dotazník mají možnost vhodit do schránky k tomu účelu určené. Dotazníky shromažďuje a vyhodnocuje PEM.

Porada vedení posoudí skutečnosti a náměty uvedené v dotaznících. Stanovisko a případné úkoly vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců jsou uvedeny do ***Záznamu z jednání-porady***.

Hlášení potřeby výcviku a návrhů na přijetí jiných opatření

Po vyplnění formuláře ***Hodnocení pracovníka ke dni*** hodnotitel formulář podepíše, doplní datum a předá PEM:

- × do 30.11. každého roku, jde-li o hodnocení pravidelné,
- × průběžně, jde-li o ostatní případy.

Plánování výcviku a jiná opatření

Plánování výcviku

PEM na základě těchto podnětů:

- × opatření vyplývajících z hodnocení na odstranění zjištěných rozdílů formou výcviku, vzdělávání ve formulářích „***Hodnocení pracovníka ke dni***“,
- × nabídek externích školicích organizací (u vedoucích zaměstnanců),
- × podnětů vedoucích (i jiných) pracovníků, přičemž PV, je-li potřeba, uplatňuje požadavky na výcvik interních auditorů,
- × programu výcviku vedoucích pracovníků v SMJ předloženého PV,
- × periodického výcviku vyplývajícího z vnějších předpisů.

zpracuje návrh „***Plánu výcviku na rok ...***“. Návrh předloží MAJ ke schválení, ten schvaluje podpisem až po čáru pod poslední položkou v plánu. Po schválení ho vrátí PEM, který tento schválený plán uchovává.

Jiná opatření

PEM posoudí návrhy ostatních opatření uvedených ve formuláři „*Hodnocení způsobilosti pracovníka ke dni ...*“ (tzn. ty návrhy, které nelze odstranit formou výcviku, vzděláním).

PEM předloží návrhy MAJ, který rozhodne o přijetí jiných opatření, která zaznamená do *Záznamu z jednání-porady* s úkoly a termíny. Po provedení jiných opatření přímý nadřízený pracovníka, jehož se opatření týkalo, provede hodnocení efektivnosti přijatého opatření a podává o tom písemnou zprávu PEM, který dle výsledku tohoto hodnocení přijímá popř. další opatření.

Výcvik zaměstnanců o systému managementu jakosti

PV zajišťuje 1x ročně školení vedoucích pracovníků především vedoucího provozu o SMJ. Náplní je zejména:

- × základní principy SMJ a pokrytí požadavků ISO 9001:2000,
- × výsledky přezkoumání SMJ vedením,
- × výsledky interních a externích auditů,
- × rozbor neshod a reklamací (včetně hodnocení dodavatelů),
- × zhodnocení nápravných a preventivních opatření,
- × seznámení s Cíli jakosti a programem jejich realizace na příslušný rok,
- × nástroje a metody zabezpečování jakosti,
- × důležitost a závažnost činností všech zaměstnanců a jejich vliv na plnění Cílů jakosti, naplňování Politiky jakosti a plnění požadavků zákazníka,
- × důležitost plnění legislativních požadavků,
- × rozvoj SMJ.

Obdobné výcviky v přiměřeném rozsahu poskytuje 1x ročně vedoucí provozu podřízeným pracovníkům.

Vyhodnocování výcviku zaměstnanců

PEM na základě *Plánu výcviku na rok ...* a z provedeného výcviku, zpracovává 1x za rok „Zprávu o výcviku zaměstnanců za rok ...“. Obsahem této zprávy je především vyhodnocení efektivnosti provedeného výcviku dle *Plánu výcviku na rok ...*. V rámci hodnocení efektivnosti PEM porovnává naplánovaný výcvik s výcvikem skutečně provedeným. Jednu kopii si založí do složky a originál zprávy předá PV. Tato zpráva je dílčím vstupem pro Zprávu PV, kterou předkládá PV vedení společnosti (viz *S 1-01 Management*).

Výcvik brigádníků

Každý brigádník prochází školením BOZP, PO, vstupní instruktáží na pracovišti a praktickým zácvikem, který provádí pracovník určený VEP. Pověřený pracovník provede instruktáž, při které seznámí brigádníka se všemi bezpečnostními předpisy vztahujícími se k vykonávané práci, pracovními postupy, směrnicemi, návody k obsluze. Dále následuje praktický zácvik pod dohledem určeného pracovníka. Samostatnou práci lze brigádníkovi přidělit až po dostatečném zácviku. Pověřený pracovník provede záznam o výcviku brigádníka do *Záznamu o výcviku* včetně jeho obsahu, který jej potvrdí svým podpisem. Pověřený pracovník je odpovědný za práci brigádníka a tudíž jeho práci pravidelně kontroluje.

Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen výpovědí zaměstnance nebo výpovědí zaměstnavatele, příp. dohodou obou stran, a to v souladu s příslušnými ustanoveními Zákoníku práce.

Příslušný nadřízený pracovník informuje s dostačeným předstihem PEM o ukončení pracovního poměru zaměstnance.

E při výstupu pracovníka ze zaměstnání vystaví Zápočtový list, který předá zaměstnanci prostřednictvím PEM, popř. VEP, který jednu kopii založí do osobní složky zaměstnance, dále odhlásí zaměstnance ze zdravotní pojišťovny, vystaví ostatní potvrzení na žádost zaměstnance, vystaví Evidenční list důchodového zabezpečení (včetně podpisu zaměstnance), předá i poslední výplatu spolu s výplatní páskou.

PEM vytiskne formulář pro ukončení pracovního poměru a předá ho zaměstnanci.

Do formuláře zaznamená PEM vrácení:

- × ochranných prostředků,
- × klíčů,
- × písemností a dalšího majetku, který měl zaměstnanec pro výkon své funkce svěřen.

PEM odpovídá za splnění povinností pracovníkem při výstupu ze zaměstnání. Zaměstnanci nesmí být vydán Zápočtový list do doby než vrátí všechny majetek společnosti.

Vyžádá-li si zaměstnanec posudek o pracovní činnosti, tento posudek zpracovává PEM a VEP, kdy jedno vyhotovení posudku PEM předá zaměstnanci a jedno vyhotovení založí do osobní složky zaměstnance.

Monitorování procesu

Sledování nepřítomnosti v práci a nemocnosti pracovníků

PEM sleduje nepřítomnost pracovníků v práci a nemocnost pracovníků na základě pracovních neschopností, které předkládají pracovníci, popř. řídicí pracovníci.

Všichni pracovníci mají povinnost hlásit nepřítomnost pracovníka v práci VEP. Ten má povinnost tyto informace předávat pravidelně (1 x týdně) PEM.

Vyhodnocování nepřítomnosti v práci a nemocnosti zaměstnanců

PEM stanovuje každý měsíc index využití pracovníků (je součástí měsíční zprávy). Jde o poměr počtu zameškaných pracovních hodin k celkovému počtu hodin za daný měsíc.

Je-li to nutné porada vedení navrhuje opatření vedoucí k snížení indexu nepřítomnosti v práci.

Fluktuace zaměstnanců

PEM sleduje fluktuaci zaměstnanců a stanovuje index fluktuace. Jednou ročně předkládá poradě vedení zprávu o fluktuaci zaměstnanců. Ve zprávě uvede:

- jména a příjmení pracovníků,
- pracovní místa, které zastávali,
- důvody rozvázání pracovního poměru (je-li znám),
- index fluktuace.

PEM průběžně informuje o přijímání a propouštění zaměstnanců vedení společnosti.

Prémie - odměňování zaměstnanců

Ve zkušební době zaměstnanec nedostává žádné prémie. Zaměstnanci mimo zkušební dobu získávají prémie za výkon nadstandardních prací případně práci přesčas, a to podle uvážení PEM a VEP a schválením MAJ. Brigádníci nedostávají prémie.

Zaměstnanci mohou dostat i mimořádné prémie na konci roku na základě osobního ohodnocení, návrhu PEM a VEP a schválení MAJ.

PŘÍLOHA P XII: VYUŽITÍ IZOLACÍ V KOMÍNU

