

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Marketing
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI DLE NORMY ISO 9001:2000 V PODNIKU
JAVORNÍK-CZ-PLUS,s.r.o.

Bakalářská práce

Vypracovala: Zuzana Barboříková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. František Fojtík

Zlín 2005

Anotace:

Práce je zaměřena na problematiku fungování systému řízení jakosti ve firmě JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o. Štítná nad Vláří. Analyzuje současný stav systému řízení jakosti. Popisuje případné střety a problémy s dosavadním fungováním a vedením systému řízení jakosti, což znamená, že představuje celý výrobní proces a analyzuje silné a slabé stránky podniku v tomto řízení.

Snaží se dokázat, že navrhnutá opatření k nápravě jsou reálně uskutečnitelná a pokouší se přesvědčit odpovědné pracovníky, aby tato opatření vzala v úvahu při sjednávání nápravných opatření.

Děkuji Ing. Františku Fojtíkovi za vstřícný přístup, odborné vedení a připomínky při vypracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000 v podniku JAVORNÍK-CZ-PLUS, s.r.o.“ vypracoval(a) samostatně pod vedením Ing. Františka Fojtíka
K práci jsem použil(a) literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

Ve Štítné nad Vláří dne 30.4.2005

.....

podpis

Souhlasíme s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

Ve Štítné nad Vláří dne 30.4.2005

.....

podpis zástupce firmy

OBSAH

1. Úvod	3
1.1 Cíl práce.....	3
1.2 Plánovaný postup řešení.....	4
2. Teoreticko-metodologická část	5
2.1 Společnost JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o a životní prostředí.....	5
2.2 Koncepce managementu kvality.....	6
2.3 Základy systémů řízení jakosti.....	7
2.4 Důvody pro zavedení systému řízení jakosti	7
2.5 Opatření související se zaváděním systému	8
2.6 Požadavky na systém řízení jakosti.....	9
2.7 Politika jakosti a cíle jakosti	10
2.8 Pojem akreditace	10
2.9 Významy a přínosy akreditace	12
2.10 Hodnocení systému řízení jakosti.....	12
2.11 Neustálé zlepšování systému řízení jakosti.....	13
2.12 Úloha vrcholového vedení v rámci systému řízení.....	13
2.13 Dokumentace.....	14
2.14 Úloha statistických metod	15
2.15 Zaměření systému řízení jakosti a jiných systémů	15
3. Analytická část	17
3.1 Představení společnosti	17
3.1.1 Společnost a personalistika	17
3.1.2 Výrobní programy – náplň činnosti firmy.....	18
3.1.3 Základní strategie společnosti	20
3.2 Organizační uspořádání společnosti	21
3.2.1 Orgány společnosti.....	21
3.3 Současný stav systému řízení jakosti firmy	23
3.3.1 Požadavky systému řízení jakosti	23
3.3.2 Požadavky na dokumentaci.....	23
3.3.3 Řízení dokumentů	23
3.4 Osm zásad managementu kvality	24
3.4.1 Zaměření se na zákazníka	24
3.4.2 Vedení a řízení zaměstnanců.....	26
3.4.3 Zapojení zaměstnanců.....	27
3.4.4 Procesní přístup.....	27
3.4.5 Systémový přístup managementu	28
3.4.6 Neustálé zlepšování	28
3.4.7 Přístup k rozhodování založených na faktech	29
3.4.8 Vzájemné prospěšné dodavatelské vztahy	29
3.5 Shrnutí současného stavu, problémů a nedostatků	29
3.5.1 Vysvětlení a vyhodnocení grafů.....	31
3.6 Základní cíle pro další vývoj systému řízení	31
3.7 Zlepšování systému jakosti – nápravná a preventivní opatření	32
3.7.1 Zlepšení pracovního prostředí na výrobních střediscích	32
3.7.2 Lepší motivace pracovníků	32
3.7.3 Způsob skladování a aktualizace dodavatelů	33
3.7.4 Zvýšení jakosti výrobků se zaměřením se na zlepšení dokumentace.....	36
3.7.5 Postup dokumentování neshod a nápravných opatření	39
4. Závěr	41
4.1 Zhodnocení zadaných cílů práce	41

5. Resumé.....	43
Použitá literatura:.....	45
Přílohy:	46

1. Úvod

Firmy dnes nemohou přežít pouze tím, že odvádějí dobrou práci. Musí odvádět znamenitý výkon, jestliže chtějí mít úspěch doma i v zahraničí. Klíč k ziskovému výkonu firmy je v poznání a uspokojování cílových zákazníků.

Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale vzniká v rámci celého výrobního procesu. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy řízení jakosti, které můžeme charakterizovat jako tu část podnikového managementu, jež zaručuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí procesy managementu jakosti v různých fázích: od marketingového výzkumu trhu až po poskytování pogarančního servisu.

Jednou z hlavních spotřebitelských hodnot, která je od výrobců očekávána, je vysoká jakost nabízených produktů. Mezi hlavní úkoly vrcholových manažerů tedy patří trvalé zdokonalování jakosti výrobků a služeb. Většina soudobých zákazníků již není ochotna akceptovat nebo tolerovat průměrnou jakost. Chce-li být firma konkurenceschopná a dosahovat žádoucí rentability, nezbyvá jí nic jiného, než uplatňovat komplexní řízení jakosti (total quality management – TQM). Tuhle skutečnost si firma JAVORNÍK-CZ-PLUS velmi rychle uvědomila a proto systém řízení jakosti zavedla a snaží se ho udržet.

V praxi je patrné, že asi z 80% se o výsledné jakosti rozhoduje už v předvýrobních etapách a že tedy osud jakosti, a tím i prosperity, mají ve svých rukou ne výrobní dělníci nebo techničtí kontrolori, ale v převážné míře manažeři a technici? Proto je mimořádně důležité zaměřit řízení jakosti právě na ty fáze podnikových procesů, které samu výrobu předcházejí. Je bohužel smutnou skutečností, že v naprosté většině našich podniků můžeme najít největší nedostatky zabezpečování jakosti při marketingovém výzkumu trhu, vývoji, technické a organizační přípravě výroby.

Firma by měla mít přehled o nedostatcích, které je třeba odstranit pro zvýšení efektivnosti systému řízení jakosti. K tomuto účelu byla vypracována tato práce, která má sloužit jako základ pro nápravu těchto nedostatků.

1.1 Cíl práce

Cílem předkládané práce je popsat a zhodnotit fungování systému řízení jakosti ve zvolené firmě. Pomocí osmi zásad managementu kvality analyzovat současný stav systému řízení jakosti a po podrobnější analýze těchto zásad se pokusit zjistit nedostatky a navrhnout opatření k jejich zlepšení.

Popsat případné střety a problémy s dosavadním fungováním a vedením systému řízení jakosti, což znamená popsat celý výrobní proces a analyzovat silné a slabé stránky podniku v tomto systému řízení.

Dokázat, že navrhnutá opatření jsou reálně uskutečnitelná a pokusit se přesvědčit odpovědné pracovníky aby samy zhodnotily situaci a případně znovu přepracovaly některé body v příručce jakosti, podle které celý systém řízení musí pracovat.

1.2 Plánovaný postup řešení

Teoreticko – metodologická část

- * JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o. a životní prostředí
- * Systém řízení jakosti:
 - 1) Základy systému řízení jakosti
 - požadavky na systém
 - politika jakosti a cíle
 - 2) Pojem akreditace
 - 3) Hodnocení systému
 - 4) Neustálé zlepšování
 - 5) Dokumentace

Analytická část

- * Představení společnosti JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o. Štítná nad Vláří
 - organizační uspořádání společnosti
 - výrobní programy (náplň činnosti firmy)
- * Popis a zhodnocení současného stavu systému řízení jakosti pomocí osmi zásad managementu kvality
- * Základní cíle a opatření ke zlepšení efektivnosti systému
 - zlepšení pracovního prostředí
 - motivace pracovníků
 - způsob skladování, aktualizace dodavatelů
 - zlepšení dokumentace
- * Závěr – celkové zhodnocení práce a posouzení, zda byly splněny předem stanovené cíle.

2. Teoreticko-metodologická část

V této části práce jsou zpracovány teoretické poznatky o tom co znamená pojem „Systém řízení jakosti“. Dále také normy a předpisy pro správné řízení celého systému.

2.1 Společnost JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o a životní prostředí

Ochránci životního prostředí nejsou proti marketingu a spotřebě. Chtějí, aby obchod a spotřeba fungovaly na ekologičtějších zásadách. Domnívají se, že cílem marketingového systému by měla být maximalizace kvality života. A kvalita života nezahrnuje pouze kvalitu a kvantitu spotřebního zboží a služeb, ale také kvalitu životního prostředí.

Ochrana životního prostředí se naší společností úzce dotýká, ostatně jako všech firem působících na tomto území CHKO Bílé Karpaty.

Bílé Karpaty jsou květnaté orchidejové louky v okolí Čertoryj, malebná krajina Kopanic s rozptýlenými usedlostmi a oblast bučin v okolí Vlárského průsmyku. V roce 1996 byla CHKO Bílé Karpaty zařazena do sítě biosférických rezervací UNESCO.

Základní ochranné podmínky CHKO, týkající se sledované společnosti

Na celém území chráněné krajinné oblasti je zakázáno:

- a) zneškodňovat odpady mimo místa vyhrazená se souhlasem orgánů ochrany přírody
- b) vjíždět a setrvávat s motorovými vozidly a obytnými přívěsy mimo silnice a místní komunikace a místa vyhrazená se souhlasem orgánů ochrany přírody

Společnosti JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o. se obě tyto podmínky úzce dotýkají. Při výrobě jejích produktů nevzniká škodlivý odpad. Zbytky dřevěných materiálů, kterými jsou nelakované, sušené zbytky smrkového řeziva a pilin jsou spotřebovávány jako ekologické palivo v sušce dřeva a také prodáváno lidem v okolí pro topení.

Zbytky barev a laků jsou shromažďovány ve zvláštních zabezpečených plechových sudech a pravidelně odváženy jako nebezpečný odpad.

Druhým problémem je řešení dopravy. V tomto případě je objekt napojen na stávající komunikační systém. A nákladní ani kamionová doprava nenarušuje předpisy CHKO Bílé Karpaty.

Další ustanovení CHKO se firmy dotýkají většinou jen okrajově nebo vůbec.

2.2 Koncepce managementu kvality

Systém řízení jakosti ISO 9000

ISO - International Organization for Standardization je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů. Byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. Hlavní činností je vývoj technických norem. V roce 1987 byl touto organizací vytvořen soubor norem, tzv. série ISO 9000, která se pokouší vymezit jednotnou definici pro kvalitu a kvantitu systému.

ISO je nevládní organizace, která zaujímá překlenovací pozici mezi veřejným a soukromým sektorem. Řada členských institucí je součástí vládní struktury svých zemí nebo je řízena vládou. Ostatní členové mají své kořeny jednoznačně v privátním sektoru a byly zřízeny národními průmyslovými sdruženími. ISO je tedy schopné fungovat jako paralelní organizace, v níž je shoda dosažena v řešeních, která plní požadavky výroby, obchodu i širších potřeb společnosti, stejně jako potřeby investorských skupin, spotřebitelů a uživatelů.

Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je Český normalizační institut. Normy ISO 9000 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu. Jádrem souboru norem tvoří čtyři mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Ty nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb.

Jedná se o tyto normy ISO 9000

- * **ISO 9000:2000**
uvádí zásady a základy managementu kvality, popisují čeho se tato řada norem týká a uvádí základní definice termínů pro použití v organizaci
- * **ISO 9001:2000**
uvádí požadavky na systémy managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy
- * **ISO 9004:2000**
poskytuje návod pro zavedení systému managementu kvality, který překračuje požadavky ISO 9001 a umožňuje organizaci účinně plnit a předvídat očekávání zákazníků
- * **ISO 19011**
poskytuje návod pro plánování a provádění auditů kvality

Revize norem ISO 9000 z roku 2000 vychází z osmi zásad managementu kvality a sice:

- * Zaměření na zákazníka
- * Vedení
- * Zapojení zaměstnanců
- * Procesní přístup
- * Systémově orientovaný přístup k řízení
- * Neustálé zlepšování
- * Přístup k rozhodování založený na faktech
- * Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

Pozn.: Všemi těmito zásadami se budeme dále zabývat také v analytické části práce.

2.3 Základy systémů řízení jakosti

„Systémy řízení jakosti mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Zákazníci požadují produkty s takovými znaky, které splňují jejich potřeby a očekávání. Tyto potřeby a očekávání jsou vyjádřeny ve specifikacích produktů a společně se nazývají požadavky zákazníků. Požadavky zákazníků mohou být specifikovány zákazníkem na základě smlouvy, nebo mohou být stanoveny samotnou organizací. V obou případech stanoví přijatelnost produktu s konečnou platností zákazník. Organizace jsou s ohledem na měnící se potřeby a očekávání zákazníků a na konkurenční tlaky a technický pokrok nuceny neustále zlepšovat své produkty a procesy.“

„Přístup k systému řízení jakosti pobízí organizace, aby analyzovaly požadavky zákazníků, stanovily procesy, které přispívají k dosažení produktu přijatelného pro zákazníka a aby tyto procesy stále řídily. Systém řízení jakosti může poskytnout rámec pro neustálé zlepšování a tím ke vzrůstu pravděpodobnosti jiných zainteresovaných stran. Organizaci a jejím zákazníkům poskytuje důvěru, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují požadavky.“¹

„Mezi jakostí výrobků a služeb, spokojeností zákazníků a rentabilitou firmy existuje velmi těsná vazba. Vyšší stupeň jakosti produkce vede k vyššímu stupni zákaznického uspokojení, které bývá doprovázeno vyššími cenami a mnohdy i nižšími náklady. Lze tedy předpokládat, že programy zdokonalování jakosti vedou běžně ke zvyšování rentability. Komplexní jakost je klíčem k tvorbě hodnot a k zákaznické spokojenosti. Je stejně jako marketing součástí práce všech zaměstnanců.“²

2.4 Důvody pro zavedení systému řízení 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 kvalitu, což zdůvodňují tím, že jde o módní, rozvojový jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Skutečnost je ovšem taková, že pokud mají naše podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice řízení jakosti věnovat zásadní pozornost.

¹ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

² Kotler, P., Marketing management, kap.č. 2, str. 73, Zavádění komplexního řízení jakosti

Tyto trendy byly v západoevropských firmách zřetelné už koncem osmdesátých let minulého století. Evropská nadace pro řízení jakosti (EFQM) ve speciálním průzkumu uskutečněném v roce 1989 zjistila, že 90% vrcholových manažerů považovalo už tehdy jakost za kritickou otázku konkurenční schopnosti a 55% z nich hodnotilo jakost jako absolutně nejdůležitější faktor jimi řízených firem.

„Nejdůležitějším vnějším účinkem systému řízení jakosti je stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků – individuálních klientů i průmyslových odběratelů. Zvyšující se schopnost trefovat se do požadavků budoucím zákazníkům, způsobuje, že firmy registrují pozvolný nárůst podílu na trzích. Tyto účinky jsou však dlouhodobějšího charakteru. Ale právě ony jsou garancí trvalého zlepšování zisku, finančních toků a dalších výsledků podnikání, ke kterým může pozitivně přispět i skutečnost, že vysokou jakost jsou zákazníci ochotni akceptovat i při vyšších cenách.“³

Řízení jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů. 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.

„Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií. Typickým příkladem 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 doby využitelnosti těchto výrobků. Stroje a zařízení v poruchovém prostoji přirozeně nepřinášejí žádné pozitivní efekty.“

„Jakost také ovlivňuje makroekonomické ukazatele. Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy podrobného sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoje a zdokonalování systémů řízení jakosti jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru, školství atd.“⁴

Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje. Tento pojem je některými politiky i ekonomy zpochybňován. Domníváme se však, že jej není možno podceňovat právě proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí.

2.5 Opatření související se zaváděním systému

„Firma, která hodlá úspěšně zavést systém řízení jakosti a řídit se jím, by měla projít zhruba těmito kroky:

- **Rozhodnutí o přijetí koncepce řízení jakosti.** Záleží jen na vedení společnosti, zda si pro svou cestu za jakostí zvolí koncepci ISO či jinou. Vždy je ovšem důležité uvědomit si, že jde o rozhodnutí strategické, protože ovlivní život celé firmy na mnoho let.
- **Analýza současného stavu.** Je-li vedením zvolena např. koncepce ISO, pak tým odborníků musí analyzovat, do jaké míry současná podniková realita v oblasti

³ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

⁴ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000. Čím méně neshod tím odhalí, tím bude zavádění systému řízení jakosti v daném podniku jednodušší.

- **Vzdělání zaměstnanců.** Je nezbytné, aby maximum zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení řízení jakosti.
- **Popis a dokumentování systému řízení jakosti ve firmě.** Normy ISO vyžadují, aby všechny procesy řízení jakosti ve firmě byly popsány v soustavě dokumentů. Cílem je jednoznačně definovat co, kdo, jak, čím a kdy má v systému řízení jakosti vykonávat. Jde o naplňování administrativní stránky koncepce ISO. Tato fáze je často velmi pracná a navíc vzbuzuje negativní reakce zaměstnanců.
- **Prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe.** Tato fáze je velmi choulostivá. I sebelépe zpracované instrukce zůstanou pouze cárem papíru, pokud si je lidé neosvojí a nepřijmou je za své. Proto je absolutně nezbytné, aby všichni zúčastnění zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému managementu jakosti do praxe dalším výcvikem, v jehož rámci by jim měly být vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány. Součástí tohoto kroku by měl být i jakýsi ověřovací provoz systému řízení jakosti minimálně v rozsahu šesti měsíců, aby mohly být spolehlivě odhaleny všechny zatím nedořešené problémy.
- **Běžné působení systému řízení jakosti ve firmě.** Po určité době by se mělo stát plnění požadavků norem ISO řady 9000 ve firmě samozřejmostí. Všechny dětské nemoci systému jsou vyléčeny a zaměstnanci již považují dokumentaci systému nikoliv za přítěž, ale za pomocníka v situacích, kdy si nebudou sami vědět rady. Měly by být evidentní i první ekonomické přínosy. Firma tedy dospěla do stádia, kdy je možné požádat o certifikaci systému řízení jakosti.
- **Další rozvoj systému řízení jakosti.** Je nevyhnutné po zvládnutí požadavků norem ISO řady 9000 věnovat stejné úsilí zdokonalování systému. Přitom je třeba mít stále na paměti, že zmiňované normy ISO definují pouze minimum možného. Co tedy dál s certifikovaným systémem řízení jakosti? Odpověď je snadná: jeho rozvoj prostřednictvím aplikace principů TQM a propojení např. se systémy environmentálního managementu.“⁵

2.6 Požadavky na systém řízení jakosti

„V normách souboru ISO 9000 se rozlišuje mezi požadavky na systémy řízení jakosti a požadavky na produkty.“

Požadavky na systémy managementu jakosti jsou specifikovány v normě ISO 9001. Požadavky na systémy řízení jakosti jsou generické a jsou vhodné pro organizace v jakémkoli odvětví průmyslu nebo hospodářství bez ohledu na kategorii nabízeného produktu. V samotné normě ISO 9001 nejsou požadavky na produkty stanoveny.

⁵ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

2.7 Politika jakosti a cíle jakosti

„Politika jakosti a cíle jakosti se stanovují, aby se organizace soustředila na své zaměření. Jak politika jakosti, tak i cíle jakosti určují požadované výsledky a napomáhají organizaci používat své zdroje k dosažení těchto výsledků. Politika jakosti poskytuje rámec pro stanovení cílů jakosti a pro jejich přezkoumání. Je třeba, aby cíle jakosti byly konzistentní s politikou jakosti a s osobní angažovaností a aktivitou v neustálém zlepšování a aby dosažení těchto cílů bylo měřitelné. Dosažení cílů jakosti může mít pozitivní dopad na jakost produktu, provozní efektivnost a finanční výkonnost a tím i na spokojenost a důvěru zainteresovaných stran.“⁶

2.8 Pojem akreditace

Akreditací se rozumí oficiální uznání, že subjekt akreditace je způsobilý provádět specifické činnosti (zkoušky, kalibrace, certifikace, inspekce atd.).

Subjektem akreditace je myšlena:

- zkušební nebo kalibrační laboratoř,
- certifikační orgán,
- inspekční orgán,
- ověřovatel EMAS,
- organizátor programů zkoušení způsobilosti.

Subjekty akreditace, které dosáhly akreditace a které si statut akreditovaného subjektu udržují, prokazují tímto způsobem svou odbornou způsobilost a to, že výsledky jejich práce jsou v pořádku, trvale spolehlivé a je možno jim věřit.

Certifikace:

Základem certifikace systému řízení jakosti je prověření jeho souladu s normou (např. s ČSN EN ISO 9001:2000). Splnění požadavků potvrzují certifikační společnosti vystavením certifikátu na systém managementu jakosti. Při rozhodování o certifikaci je významným krokem volba certifikační společnosti. V souvislosti s tímto rozhodováním je nutné položit si následující otázky:

- Má certifikační společnost prokázanu způsobilost k certifikaci akreditací u mezinárodně uznávaného akreditačního orgánu?
- Uznává zákazník certifikát od zvažované certifikační společnosti?
- Jaký je rozsah certifikace, kolik kontrolních auditů daná certifikační společnost vykonává mezi certifikačním auditem a opakovaným auditem, jaká je cena?

⁶ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

Etapy certifikace systému řízení jakosti

1) Úvodní etapa

Zde si prověřovaná organizace a certifikační společnost vymění informace potřebné k provedení certifikace, tj. základní údaje o certifikovaném podniku, o rozsahu zavedené dokumentace systému řízení jakosti, o způsobu a podmínkách realizace certifikace. Tato fáze je ukončena smlouvou včetně termínů realizace certifikace.

2) Přezkoumání dokumentace

Jedním z cílů je posouzení, do jaké míry dokumentace systému řízení jakosti odpovídá požadavkům certifikační normy zvolené certifikovanou firmou. V případě drobných neshod zpracuje auditor pouze zprávu o přezkoumání dokumentace sumarizující tyto drobné neshody a dává certifikační společnosti doporučení k provedení certifikačního auditu. V případě závažnějších odchylek systému řízení jakosti od požadavků certifikační normy, auditor vyžaduje úpravu resp. doplnění dokumentace. Jsou-li odchylky odstraněny, tzn. dokumentace byla doplněna nebo upravena, doporučí auditor realizaci certifikačního auditu.

3) Certifikační audit

Provádí jej auditorský tým. Cílem této etapy je prověření shody mezi dokumentací systému řízení jakosti a praktickým prováděním dokumentovaných činností a jejich osvojení zaměstnanci.

Standardizace:

Standardizace zajišťuje harmonizaci technických předpisů ČR s technickými a evropskými normami.

Základní zásady akreditační činnosti

- 1) Akreditace je systém vytvořený pod záštitou správních orgánů s cílem poskytovat nezávislé posudky na základě přijatých mezinárodních, popř. regionálních (např. evropských) norem. Správní orgány by měly akreditaci podporovat a měly by se považovat za odpovědné za její správné fungování.
- 2) Akreditace by měla být, v zájmu své úplné nezávislosti, neziskovou činností. Z toho přímo vyplývá potřeba finančních podpor ze strany správních orgánů, které akreditaci zaštiťují.
- 3) Akreditace by měla být organizována tak, aby se zabránilo mnohonásobnému posuzování a akreditaci stejných orgánů posuzujících shodu s normami a provádějících různé další činnosti jako kalibrace, zkoušení, prověřování, inspekce a certifikace.
- 4) Na národní úrovni by měl existovat pouze jeden národní akreditační systém reprezentovaný jedním národním akreditačním orgánem pro regulovanou i neregulovanou sféru.
- 5) Jednotlivé státy by se měly pomocí příslušných opatření věnovat tomu, aby zajistily začlenění svých národních akreditačních orgánů do příslušných mezinárodních uskupení akreditačních orgánů, která zabezpečují na základě vyhodnocení

akreditačních orgánů základní podmínky pro existenci dohod o vzájemném uznávání v oblasti akreditace. Cílem je zajistit, aby akreditační osvědčení byla celosvětově přijímána.

2.9 Významy a přínosy akreditace

Pokud jsou výše zmíněné základní zásady akreditační činnosti dodržovány, lze největší přínosy akreditace spatřovat v následujících oblastech:

- * dochází k rozlišení služeb poskytovaných akreditovanými a neakreditovanými subjekty - akreditace znamená zvýšení důvěry v dodržování potřebné úrovně jakosti poskytovaných služeb subjektů akreditace,
- * pravidelný dozor nad dodržováním akreditačních kritérií prováděný akreditačním orgánem vede k neustálému rozvoji systémů jakosti v akreditovaných subjektech,
- * je patrný výrazný tlak na neustálé zvyšování jakosti služeb, které akreditované subjekty poskytují, na růst dovedností personálu akreditovaných subjektů a na zajištění lepší technické vybavenosti akreditovaných subjektů,
- * v neposlední řadě je třeba připomenout též kladný ekonomický efekt akreditace, a to jak z pohledu akreditovaných subjektů a jejich zákazníků, tak i z pohledu ochrany veřejného zájmu.

2.10 Hodnocení systému řízení jakosti

„Při hodnocení systémů řízení jakosti existují čtyři základní otázky, které mají být položeny ve vztahu ke každému hodnocenému procesu:

- 1) Je proces identifikován a stanoven odpovídajícím způsobem?
- 2) Jsou odpovědnosti přiděleny?
- 3) Jsou postupy uplatňovány a udržovány?
- 4) Je proces při dosahování požadovaných výsledků efektivní?

Souhrnné odpovědi na tyto otázky mohou určit výsledek hodnocení. Hodnocení systému řízení jakosti se může lišit rozsahem a může zahrnovat řadu činností, jakými je například:

a) auditování

Audity se používají pro stanovení rozsahu, jakým jsou požadavky na systém řízení jakosti splněny. Zjištění z auditu se používá pro posouzení efektivnosti systému řízení jakosti a pro identifikaci příležitostí pro zlepšování. Audity prováděné první stranou provádí pro interní účely sama organizace nebo jsou vedeny z jejího pověření.

Audity prováděné třetí stranou provádějí externí nezávislé organizace. Tyto organizace, obvykle akreditované, provádějí certifikaci nebo registraci shody s požadavky, například s požadavky ISO 9001.

b) přezkoumání systému řízení jakosti a sebehodnocení

Jednou z úloh vrcholového vedení společnosti je provádět pravidelná systematická hodnocení vhodnosti, přiměřenosti, efektivnosti a účinnosti systému řízení jakosti s ohledem na politiku a cíle jakosti. Toto přezkoumání může vycházet z potřeby

přizpůsobit politiku jakosti a cíle jakosti měnícím se potřebám a očekáváním zainteresovaných stran. Přezkoumání zahrnuje stanovení potřeby přijmout opatření.

Sebehodnocení organizace je uceleným a systematickým přezkoumáním činností a výsledků organizace, které se porovnávají se systémem řízení jakosti nebo s modelem úspěšnosti. Sebehodnocení může poskytnout celkový pohled na výkonnost organizace a na stupeň vyzrálosti systému řízení jakosti. Může také napomoci k identifikování oblastí v organizaci, které vyžadují zlepšení a ke stanovení priorit.“⁷

2.11 Neustálé zlepšování systému řízení jakosti

Cílem neustálého zlepšování systému řízení jakosti je dosahování vyšší spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Opatření pro zlepšování zahrnují:

- a) analyzování a hodnocení existující situace, aby se identifikovaly oblasti pro zlepšování,
- b) stanovení cílů pro zlepšování,
- c) vyhledávání možných řešení k dosažení cílů,
- d) hodnocení těchto řešení a jejich volbu,
- e) zavedení zvoleného řešení,
- f) měření, ověřování, analyzování a hodnocení výsledků realizace, aby se stanovilo, zda byly cíle splněny,
- g) oficiální schvalování změn.

Výsledky se podle potřeby přezkoumávají, aby se určily další příležitosti pro zlepšování. Takto je zlepšování nepřetržitou činností. Zpětná vazba od zákazníků a jiných zainteresovaných stran, auditů a přezkoumání systému řízení jakosti se mohou také použít pro identifikování příležitostí pro zlepšování.

2.12 Úloha vrcholového vedení v rámci systému řízení

„Vrcholové vedení musí být příkladem při zjišťování požadavků systému řízení kvality, poskytovat důkazy o své odpovědnosti za vybudování a uplatňování systému řízení kvality. Zákazník je centrem pozornosti celého systému a jeho požadavky a potřeby musí být v organizaci plně vnímány a plněny. Cílem je spokojený zákazník.

Vrcholové vedení stanovuje strategické cíle a formuluje politiku kvality a cíle kvality organizace. Vrcholové vedení musí zajistit sdělení pravomocí a odpovědnosti v organizaci a dále pověřit člena vedení odpovědností, za vybudování a fungování systému řízení jakosti. V organizaci musí fungovat interní komunikační systém.“⁸

V plánovaných intervalech je třeba přezkoumávat fungování systému řízení jakosti podle stanovených kritérií a reagovat na zjištěné nedostatky.

⁷ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

⁸ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

Vrcholové vedení může vedením a řízením zaměstnanců a svým jednáním vytvářet prostředí, v němž jsou zaměstnanci plně zapojeni a v němž může systém řízení jakosti efektivně fungovat.

Vrcholové vedení může použít zásady managementu jakosti jako základ pro svoji úlohu, kterou je:

- a) stanovení a udržování politiky jakosti a cílů jakosti organizace,
- b) podporování politiky jakosti a cílů jakosti v celé organizaci, aby se zvýšilo vědomí závažnosti, motivace a zapojení zaměstnanců,
- c) zaměření se na požadavky zákazníka v celé organizaci,
- d) zajištění uplatňování odpovídajících procesů umožňujících splnění požadavků zákazníků a jiných zainteresovaných stran a dosažení cílů jakosti,
- e) zajištění, že k dosažení těchto cílů jakosti je vytvořen, uplatněn a udržován efektivní a účinný systém managementu jakosti,
- f) zajištění dostupnosti potřebných zdrojů,
- g) pravidelné přezkoumávání systému managementu jakosti,
- h) rozhodování o opatřeních týkajících se politiky jakosti a cílů jakosti,
- i) rozhodování o opatřeních pro zlepšování systému managementu jakosti.

2.13 Dokumentace

Dokumentace umožňuje sdělovat soulad činností se záměry a zajištění konzistence těchto činností.

Její použití přispívá:

- a) k dosažení shody s požadavky zákazníka a ke zlepšování jakosti,
- b) k poskytnutí odpovídajícího výcviku,
- c) k opakovatelnosti a sledovatelnosti,
- d) k poskytnutí objektivních důkazů,
- e) k hodnocení efektivnosti a kontinuity vhodnosti systému řízení jakosti.

Vytvoření dokumentace nemá být samoučelné, ale má být činností, která přidává hodnotu.

V systémech managementu jakosti se používají tyto typy dokumentů:

1) Příručky jakosti

dokumenty, které poskytují konzistentní informace, jak interně, tak externě, o systému řízení jakosti organizace.

2) Plány jakosti

dokumenty, které popisují, jak se systém řízení jakosti aplikuje na specifický produkt, projekt nebo smlouvu.

3) Specifikace

dokumenty, ve kterých jsou uvedeny požadavky.

4) Směrnice

dokumenty, ve kterých jsou uvedena doporučení nebo návrhy.

5) Pracovní instrukce a výkresy

dokumenty, které poskytují informace o tom, jak provádět činnosti a procesy konzistentním způsobem, mohou zahrnovat dokumentované postupy.

6) Záznamy

dokumenty, které poskytují objektivní důkazy o provedených činnostech nebo o dosažených výsledcích.

Každá organizace stanoví rozsah požadované dokumentace a média, která se mají použít. To závisí na faktorech, jako jsou typ, velikost organizace, složitost produktů, požadavky zákazníků, aplikovatelné požadavky předpisů, prokázané schopnosti zaměstnanců a rozsah, v němž je nezbytné prokázat splnění požadavků na systém managementu jakosti.

2.14 Úloha statistických metod

„Použití statistických metod může napomoci k objasnění variability a tím může pomoci organizacím při řešení problémů a při zlepšování efektivnosti a účinnosti. Tyto metody také usnadňují lepší využívání dostupných údajů napomáhajících při rozhodování.

Variabilitu lze pozorovat na průběhu mnoha činností a na jejich výstupech, dokonce i ve stavu zjevné stability. Tuto variabilitu lze pozorovat u měřitelných znaků produktů a procesů a její existence může být vidět v různých etapách životního cyklu produktů od průzkumu trhu až po službu zákazníkovi a konečnou likvidaci.

Statistické metody mohou napomoci při měření, popisování, analyzování, interpretování a modelování takové variability, dokonce i s relativně omezeným množstvím údajů. Statistická analýza těchto údajů může napomoci k lepšímu porozumění podstatě, rozsahu a příčinám variability, tím napomoci řešit problémy dokonce zabránit problémům, které mohou z takové variability vzniknout a podporovat neustálé zlepšování.“⁹

2.15 Zaměření systému řízení jakosti a jiných systémů

„Systém řízení jakosti je tou částí systému managementu organizace, která je zaměřena na dosahování výsledků ve vztahu k cílům jakosti, aby se uspokojily odpovídající potřeby, očekávání a požadavky zainteresovaných stran. Cíle jakosti doplňují jiné cíle organizace, jako jsou například cíle týkající se růstu, pokrytí kapitálem, rentabilita, environment a bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Různé části systému managementu organizace by mohly být začleněny spolu se systémem managementu jakosti do jediného systému managementu využívajícího

⁹ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

společné prvky. Tím se může usnadnit plánování, přiřazování zdrojů, stanovení dodatečných cílů a hodnocení celkové efektivnosti organizace. Systém managementu organizace může být posuzován podle požadavků systému managementu organizace. Systém řízení může být také podroben auditu podle požadavků mezinárodních norem, jako jsou např. normy ISO 9001:2000. Tyto audity systému managementu mohou být prováděny odděleně nebo společně.

Přístupy systémů managementu jakosti uvedené v normách souboru ISO 9000 a v modelech úspěšnosti organizací jsou založeny na společných zásadách. Oba tyto přístupy:

- umožňují organizaci identifikovat své silné a slabé stránky
- obsahují ustanovení pro hodnocení podle generických modelů
- obsahují ustanovení pro externí uznávání.

Rozdíl mezi přístupy systémů managementu jakosti v souboru ISO 9000 a v modelech úspěšnosti spočívá v jejich rozsahu použití. Normy souboru ISO 9000 uvádějí požadavky na systémy řízení jakosti a návod na zlepšování výkonnosti. Hodnocení systémů řízení jakosti určuje splnění těchto požadavků. Modely úspěšnosti obsahují kritéria, která umožňují srovnávací hodnocení výkonnosti organizací, to je aplikovatelná na všechny činnosti a všechny zainteresované strany organizace. Kritéria posuzování v modelech úspěšnosti poskytují základ pro to, aby organizace mohla porovnávat svoji výkonnost s výkonností jiných organizací.¹⁰

¹⁰ ČTN, ICS 01.040.03,120.10, Český normalizační institut, 2002

3. Analytická část

V této části nejprve představím společnost a předmět jejího podnikání. Další kapitoly budou obsahovat hlavně problémy s udržení systému řízení jakosti při zpracování eurooken a vchodových dveří a hledání opatření ke zvýšení efektivity v systému řízení jakosti.

3.1 Představení společnosti

Společnost JAVORNÍK-CZ-PLUS, s.r.o. ve Štítné nad Vláří č. 414 byla založena dnem zápisu do obchodního rejstříku, vedeného krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 23767. Svoji podnikatelskou činnost začala od 1.7.1996.

JAVORNÍK-CZ-PLUS, s.r.o. podniká v podhorské oblasti Bílých Karpat, na hranicích se Slovenskou republikou, v katastrálním území Štítná nad Vláří, Popov, Brumov, Návojná.

Od svého vzniku se společnost JAVORNÍK-CZ-PLUS, s.r.o. zaměřila na dřevovýrobu standardní a atypické tvorové výplně typu euro a další výrobky z masivu. Na své produkty může poskytnout osvědčení č. ZSTV-03-046 dle ČSN EN 746101, ČSN 730540-2, ČSN EN 121208, ČSN EN 12210 a ČSN EN 13115, které jsou v souladu s evropskými normami. Při výrobě jsou používány výhradně materiály a komponenty s certifikátem jakosti a technologické postupy splňující normy ISO 9001.

3.1.1 Společnost a personalistika

Při výběru zaměstnanců se kladl důraz na to, aby odpovědní pracovníci, vedoucí výroby, účetní a mistři měli dlouhodobé zkušenosti a praxi ve svém oboru. Dělníci a pracovníci přidělení k lince absolvovali školení, kde byl kladen důraz jak na bezpečnost ochrany zdraví při práci, tak i na provádění kvalitních výrobků.

Během posledních pěti let byly provedeny personální změny, které by měly přispět k celkovému ozdravení finanční situace společnosti. Jako vedoucí a technický pracovník pro výrobu oken a dveří byl přijat ze stávajících zaměstnanců mladý, perspektivní pracovník, který již v podniku pracoval několik let a dokonale znal celou výrobu a veškeré problémy s ní spojené.

Bylo přijato také několik nových zkušených pracovníků do samotné výroby a ekonomický pracovník pro pomoc při zpracování základních prvotních dokumentů jako jsou: evidence pracovníků, zpracování prvotních dokladů mezd, skladů a v neposlední řadě také zpracování cenových nabídek v elektronické podobě. Tento pracovník má na starosti také činnosti spojené s marketingovou komunikací celé společnosti.

Management společnosti je tvořen zakladateli tak, aby bylo zaručeno řádné vedení společnosti ve všech směrech.

3.1.2 Výrobní programy – náplň činnosti firmy

Společnost vyrábí ve vlastních prostorách. V současné době zaměstnává 35 pracovníků. Strategické záměry společnosti směřují do dalšího rozvíjení a zkvalitňování používaných technologií s rozšířením portfolia zákazníků.

Dřevovýroba má kompletní vybavení od pily, přes sušičku dřeva až po stroje na konečné zpracování dřeva. Výrobní program je zaměřen především na výrobky z masívu.

Společnost vyrábí a dodává :

- EURO okna a dveře
- okna a dveře kastlové
- okna a dveře zakázkové
- interiéry i exteriéry budov
- kuchyňské linky
- regály, police, botníky, schody
- zahradní nábytek, pergoly
- prvky pro montované domy
- obaly, palety, podlahy pro stav. lešení
- konstrukce pro různé výrobky a pod.
- různé zakázkové práce z masívu
- řezivo , hranoly, stavební dříví
- výrobky pro speciální výrobu

Provedení vchodových dveří

Základním materiálem pro výrobu vchodových dveří je třívrstvá lepená, tvarově stálá dvevní lamela 72x145mm. Vstupní dveře jsou zpravidla vyráběny do rámové zárubně o síle 68 mm.

Dveře mohou být prosklené, ale také plné kazetové nebo hladké. Prosklené dveře jsou osazeny izolačním dvojsklem, které je zpravidla nerozbitné. Skla dle přání zákazníka mohou být také ornamentní, barevná, zrcadlová, matovaná, vitrážní i požární.

Konstrukce dveřních kazet s použitím PUR kazety zlepšuje tepelnou izolaci dveří. Těsnost je zabezpečována kvalitním celoobvodovým těsněním na křídle a doplňkovým těsněním na rámu.

Bezpečnost je zajištěna vícebodovým bezpečnostním zámkem, který pomáhá dvevnímu křídlu udržet tvarovou stálost a spolu se závěsy proti vysazení vytváří u vstupních dveří tzv. eurobezpečnost.

Provedení eurooken a balkónových dveří

1) STANDARD SMRK 2000

Okna jsou vyráběna z třívrstvého lepeného podélně napojovaného hranolu Smrk - EURO IV-68. Svými vlastnostmi a provedením tyto hranoly garantují tvarovou stálost a trvalost oken.

Používají se dvě varianty hranolů:

- hranol „A“ fixní, délkově nenastavovatelný
- hranol „B“ z délkově napojovaných lamel

2) Povrchová úprava a impregnace

Je používána vodouředitelná ekologická lazura Adler různých barev a odstínů dle přání zákazníka.

- možnost dvoubarevného provedení
- vysoká životnost, snadná údržba a nenákladná renovace
- chráněno před nebezpečnými škůdci dřeva

3) Kování

Celoobvodové kování Maco Harmony přitlačuje okna do rámu a jeho největší předností je velký počet seřizovacích míst.

Čtyřpolohová klika umožňuje pohodlné ovládání – zavření, otevření, sklopení či tzv. „mikroventilace“.

4) Zasklení

Pro zasklení je používáno izolační dvojsklo Ditherm vyráběné z nízko-emisivního skla Planibel Plus nebo Panibel Top od firmy Glaverbel a.s., které spolu s inertními plyny (Argon, Krypton,...) dosahují vynikajících hodnot při tepelné izolaci a šetří tak náklady pro vytápění objektu.

Skla jsou volitelná s různým koeficientem tepelného odporu.

5) Dělení a zasklívací lišty

Jsou používány dle přání zákazníka příčky meziskelní hliníkové 8-45mm, oboustranně nalepené s imitací dělení (duplex), sklodělicí příčky pevné 56mm a více, odnímatelné předsazené příčky 30mm a další.

6) Křídlová a rámová okapnice model 2000

7) Nabízené typy oken:

- jednokřídlové, dvoukřídlové, s nadsvětlíkem, s pevným zasklením, okna francouzská, balkónová a terasová

Systémy otočné, posuvné skládací a pro velké plochy pak také zdvižné posuvné

Neomezené množství rozměrů a tvarů, včetně oken šikmých, kruhových, trojúhelníkových, tvarově nepravidelných a elipsových

3.1.3 Základní strategie společnosti

Společnost díky úzké specializaci je schopna reagovat na nejnovější trendy a technologie a zároveň dbát na vysokou kvalitu výrobků.

Do budoucna je rozhodnuta se i nadále zabývat touto úzce specializovanou oblastí stavebního truhlářství. Sází na kvalitní řemeslné opracování a povrchovou úpravu zaručující dlouhodobý a krásný vzhled výrobků. Neustále sleduje nové trendy v konstrukcích, které přenáší do svého výrobního programu.

Současná kapacita výroby, kvalita a kompletnost dodávek umožňuje uspokojit i nejnáročnější požadavky stavebních firem a společností zabývajících se dodávkou stavebních prací. Firma má kompletní vybavení od pily, přes sušičku dřeva až po stroje na konečné zpracování dřeva.

3.2 Organizační uspořádání společnosti

Společnost je samostatný právní subjekt. Základním nástrojem řízení uvnitř společnosti je vlastní plán sestavený na základě podnikatelské aktivity.

Organizační struktura společnosti sestává z úseků:

jednatele společnosti

výrobního úseku

úseku řízení jakosti

Vertikální dělba činností je organizována ve společnosti v těchto organizačních skupinách:

- v oblasti výroby ve sledu: úsek, středisko, pracoviště
- v oblasti řízení a správy ve sledu: společnost, úsek, středisko, funkční místo

Útvarová struktura je vybudována hierarchicky tak, aby každý zaměstnanec měl jen jednoho nadřízeného. Ve stanovených případech mohou útvary pro zajištění jednotného výkonu činnosti v rámci společnosti metodicky řídit útvary jim přímo nepodřízené a to formou vydávání metodických instrukcí, prováděním odborných kontrol a pořádáním porad, instruktáží a konzultací. Pro realizaci programů a složitých úkolů stanovených jednatelem společnosti jsou organizovány pracovní týmy.

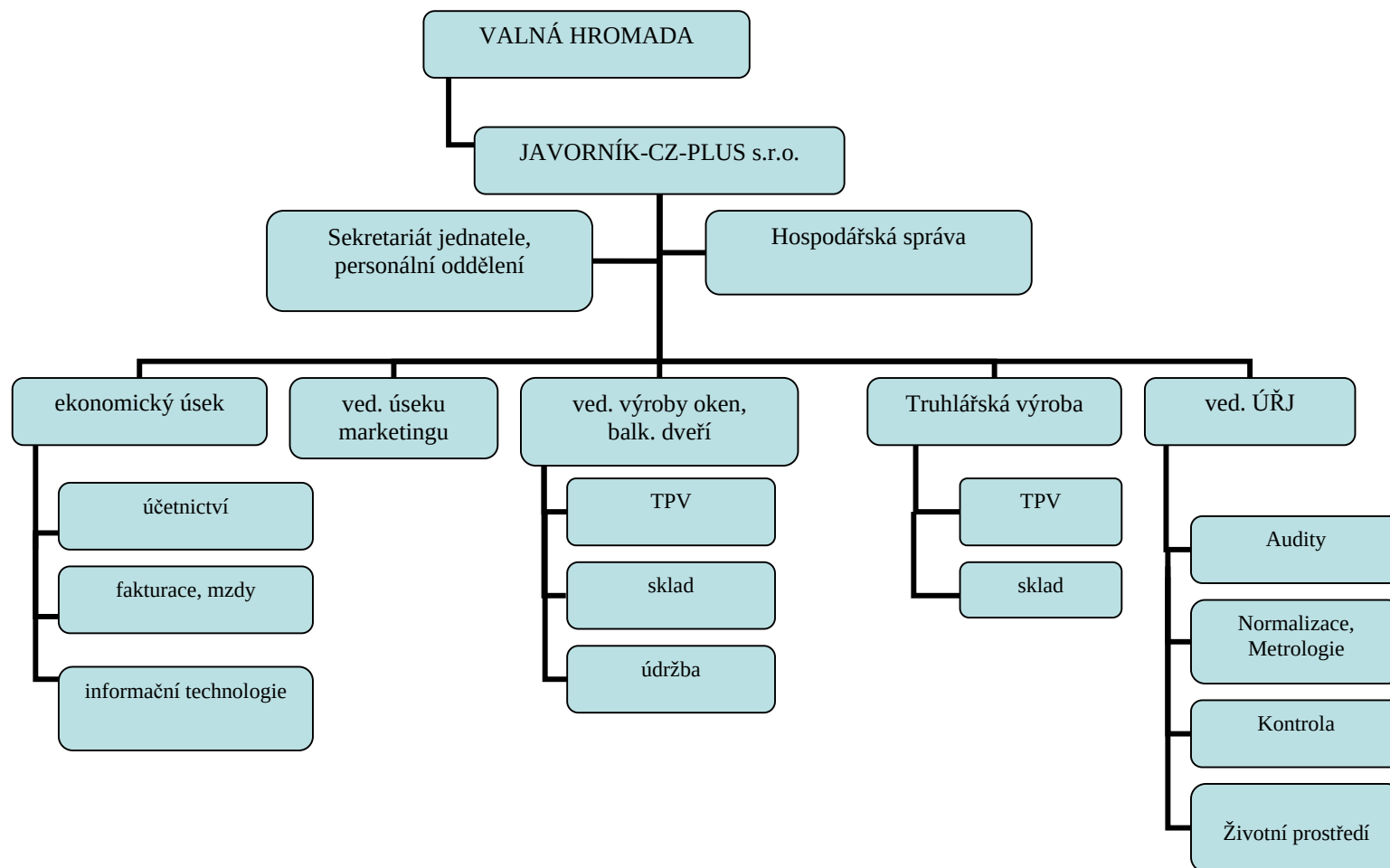
Působnost útvarů je dána všemi činnostmi, které musí útvar vykonávat pro splnění úkolů, jež jsou mu uloženy a plynou z jeho postavení ve společnosti bez ohledu na to, zda jsou výslovně uvedeny v řádu. Působnost útvarů se dělí na obecnou pro zajištění vnitřního chodu úseku a odbornou, produkující výstupy potřebné pro jiné útvary a pro splnění záměrů společnosti. Všechny útvary jsou povinny při zabezpečování činností vzájemně spolupracovat, poskytovat si potřebné informace a vytvářet podmínky k efektivnímu řízení činností a zajišťování podnikatelských záměrů společnosti.

3.2.1 Orgány společnosti

Statutárním orgánem společnosti je jednatel, který řídí její činnost a rozhoduje ve všech věcech týkající se této společnosti. V době jeho nepřítomnosti jsou jím ústně stanoveni zástupci.

Vedoucí úseku společnosti jsou oprávněni činit jménem společnosti právní úkony nutné ke splnění pracovních úkolů společnosti pouze v případech, kdy je to stanoveno zvláštním písemným zmocněním jednatele společnosti.

Organizační schéma společnosti



3.3 Současný stav systému řízení jakosti firmy

3.3.1 Požadavky systému řízení jakosti

Výroba podniku JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o. je zaměřena na výrobu dřevěných eurooken, balkónových dveří a truhlářskou výrobu, která obsahuje výrobky jako jsou: základní regály, vinné regály, lamelové rošty do postelí a další.(viz. příloha č.1- katalog firmy)

Pro každý proces jsou stanovena měřítka efektivnosti, která jsou pravidelně vyhodnocována. Zdroje a podklady pro jejich fungování jsou uvedeny v technické dokumentaci, organizačních a pracovních předpisech. Monitorování a záznam výsledků se provádí průběžně, hodnocení a analýza dosahovaných výsledků ročně. Cílem je uplatnění a udržování systému jakosti a neustálé zlepšování efektivnosti.

3.3.2 Požadavky na dokumentaci

Systém řízení jakosti je ve společnosti stanoven v následujících dokumentech:

- A) Politika jakosti a z ní vyplývající cíle jakosti
- B) Příručka jakosti
- C) Organizační směrnice, pracovní předpisy, konstrukční a technologická dokumentace, záznamové dokumenty

3.3.3 Řízení dokumentů

Veškeré informace týkající se činnosti společnosti jsou přetransformovány do dokumentace. Dokumenty jsou vypracovány na základě potřeb společnosti a požadavků zákazníka a jsou vydávány v souladu s legislativními předpisy. Dokumenty mohou mít formu různých paměťových médií. Pro stanovené místo a postup jsou určeni pracovníci s vymezenou pravomocí a odpovědností za dodržování zásad zacházení s dokumenty.

Seznam platné organizační dokumentace je uveden v přehledu platných OŘA.¹¹ Tvorba, vydávání, evidence, a aktualizace je ve směrnici „Řízení dokumentů a údajů“. Za správnost a aktualizaci dokumentace je zodpovědný pracovník organizačního útvaru, který dokument vydává. Všechny změny musí být schváleny pracovníkem, který prováděl schválení jeho původní verze a je zodpovědný za jeho vydání. Každý OŘA musí být schválen ved. ÚŘJ¹², z důvodu kontroly souladu s požadavky normy ISO 9001:2000. V případě organizační změny ve společnosti musí být jednoznačně určeno, zda změna nenaruší tvorbu a tok informací. Archivaci a zacházení s dokumentací udává „Spisový řád“.

Po případném nalezení problémů a nedostatků se pokusím zodpovědné pracovníky přesvědčit o změnách, které by měly být v těchto dokumentech provedeny. Tyto dokumenty totiž, jak již bylo řečeno určují postup zpracování výrobní dokumentace

¹¹ OŘA – organizačně řízené akty

¹² ÚŘJ – útvar řízení jakosti

a pokud budou nalezeny nedostatky, znamená to, že i předpisy jsou nesprávně nebo spíše nedostačujícím způsobem napsány a je třeba je doplnit či nahradit vhodnějšími.

Za tyto dokumenty odpovídá ve firmě najatý externí pracovník, zabývající se touto oblastí. Pomohl firmě velmi významně v zavádění celého systému řízení a jednou za měsíc provádí také kontrolní a poradenskou činnost vedoucích pracovníků. Při auditorské kontrole pomáhá při zpracování požadovaných dokumentů, obsahujících hlavně zhodnocení a grafické úpravy, které auditoři většinou vyžadují.

3.4 Osm zásad managementu kvality

Osm zásad řízení jakosti představuje základní a nedílnou součást norem řady ISO 9001:2000 a poskytuje platformu pro uplatnění dobré řídicí praxe v rámci celé společnosti.

- 1) Zaměření se na zákazníka
- 2) Vedení a řízení zaměstnanců
- 3) Zapojení zaměstnanců
- 4) Procesní přístup
- 5) Systémově orientovaný přístup k řízení
- 6) Neustálé zlepšování
- 7) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- 8) Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

3.4.1 Zaměření se na zákazníka

Společnost je na svých zákaznických závislá a proto by měla porozumět jejich stávajícím a budoucím potřebám, měla by plnit jejich požadavky a usilovat o to, aby předčila jejich očekávání.

Zákazníci očekávají stále vyšší jakost výrobků a služeb spolu s individuálními úpravami podle specifických zákaznických přání.

Firma se v současné době snaží klást důraz na kvalitu výrobků a hlavně služeb, které jsou s těmito výrobky úzce spojeny. Dodávaná eurookna na stavby jsou velmi pečlivě kontrolována při každém jednotlivém kroku výroby. Tzn., že do systému řízení výroby jsou zapojeni všichni pracovníci a každý z nich si kontroluje kvalitu činnosti, kterou vykonává. Ať už se jedná o počáteční zpracování eurohranolů, přes broušení, lepení, zasklívání až po konečné namáčení a stříkání hotových výrobků.

Při výstupu z podniku je pak finální produkt podroben další kontrole. Kvalita těchto výrobků je spojena i se zabudováním oken na konkrétní stavby. Firma si nemůže dovolit při předávání stavby zanedbat nejmenší detail. V tomto konečném důsledku je ještě třeba zdokonalit práci. Pracovníci vykonávají kvalitní a dobrou práci, ale v současné době se ještě potýkají s malými problémy při konečné úpravě, ať už je to např. znečištěné sklo, či nedosažené okno. Je třeba přinutit pracovníky k lepší

zodpovědnosti a uvědomění si, že konečná práce a služby jsou velmi důležité pro spokojenost zákazníka.

Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech, které vyplývají z porovnání očekávání a vnímané výkonnosti. Zákazník vnímá i chování pracovníků, jejich ochotu a pomoc při řešení problémů. Dnes je velmi obtížné potěšit zákazníka. Zákazníci jsou chytřejší, cenově citlivější, náročnější a méně velkorysí při vyhledávání zboží z velké konkurenční nabídky, proto je nutné zdůrazňovat pracovníkům důležitost dokonalého zpracování.

Přítahování zákazníků

Firma chce samozřejmě dosahovat větších prodejů a zisků, a proto věnuje mnoho času a peněz také na vyhledávání nových zákazníků. Pro vyvolání pozornosti a oslovení potenciálních zákazníků používá jeden z nástrojů marketingové komunikace, a to reklamu.

V tomto roce, si firma nechala vypracovat reklamní plán a celkový rozpočet na propagaci. Investovala pak do reklamy přibližně sto tisíc korun, tím rozběhla svou zatím největší reklamní kampaň za svou existenci. Reklama běží na regionálních rádiových stanicích Rádía Zlín a AZ rádia, také vychází v denním tisku MF Dnes a v regionálních S-Info inzerátech. V neposlední řadě má také své webové stránky, které jsou dobře zpracovány a obsahují veškeré informace o firmě, jejích výrobcích a také důležité reference. V současné době uvažuje také o natočení informačního klipu na DVD. Toto DVD by se pak rozdávalo potenciálním zákazníkům na brněnském veletrhu, kterého se firma každoročně účastní. Tímto krokem by pak zůstala déle v podvědomí zákazníků.

Tento krok, uvedení reklamní kampaně, je další důležitou součástí systému řízení jakosti. Proto by také na konci roku, kdy reklamní kampaň skončí mělo proběhnout hodnocení účinnosti reklamy. V současné době se pořizují záznamy o poptávkách přicházejících díky reklamě v rádiích. Můžeme říci, že poptávky se samozřejmě zvýšily, ale zatím není jasné kolik z těchto poptávek bude realizováno. I tak je vidět, že reklama má částečný úspěch. Přesnější informace budou k dispozici na konci roku, kdy bude jasné o kolik se zvedly poptávky a také samotné realizace oproti loňskému roku, kdy nebyla reklama žádná.

Reklamační řízení

Velmi důležité je také řešení stížností zákazníků. Ukázalo se, že po zavedení systému, kdy firma podporuje nespokojené zákazníky má větší úspěch mezi konkurencí.

Výrobce je povinen dodat výrobky v množství, jakosti a provedení, jež určuje smlouva nebo jiná technická dokumentace.

Vada výrobků je nesplnění požadavků pro zamýšlené použití. Vady se mohou týkat:

- druhu výrobku
- množství
- jakosti
- kompletnosti

Společnost odpovídá za to, že předmět plnění má a po stanovenou dobu bude mít vlastnosti uvedené ve smlouvách nebo v příslušných normách. Záruka se vztahuje na všechny výrobky společnosti.

Délka záruční doby je u truhlářských výrobků 2 roky, u oken a dveří pak 5 let.

Průběh reklamačního řízení

Reklamací uplatňuje zákazník telefonickou, písemnou nebo osobní formou na úsek jednatele společnosti nebo ÚŘJ. Pracovník, který reklamaci obdržel vyplíše do formuláře „Reklamační řízení“ (viz. příloha č. 2) základní údaje (kontakt na zákazníka, popis reklamace). Zápis předá vedoucímu ÚŘJ, který do formuláře vyplíše pořadové číslo a zahájí reklamační řízení s cílem co nejdříve nedostatky odstranit. Zjistí oprávněnost reklamace, v případě oprávněnosti určí viníka. V průběhu reklamačního řízení sleduje a zapisuje do formuláře „Reklamační řízení“.

V případě uznání reklamace se počítají náklady na odstranění reklamace. Náklady se zanesou do nákladů na jakost příslušného střediska (viníka reklamace).

Vzniklé reklamace jsou hodnoceny reklamační komisí a na zjištěné nerostly jsou vypracována nápravná a preventivní opatření (viz. příloha č. 3).

Zplnomocnila zaměstnance řešit stížnosti přímo na místě a dosáhla tak toho, že problémy, pokud to situace dovoluje, jsou řešeny uspokojivým způsobem a hlavně rychle, což se zákazníkům velmi zamlouvá.

Komunikace se zákazníkem

Organizace musí určit a uplatňovat efektivní způsoby pro komunikování se zákazníky s ohledem na:

- a) informace o výrobku – k dispozici pro zákazníky je katalog výrobků, prezentace výrobků, tzn. typy oken, dveří, truhlářských výrobků a samotná prezentace firmy je také na webových stránkách firmy.
- b) zaměření stavebních otvorů – slouží jako podklad ke stanovení výrobků a základní ceny
- c) upřesnění výrobků, sepsání smlouvy, objednávky
- d) montáž výrobků – zapravení výrobků do stavebních otvorů
- e) zpětná vazba, popř. stížnosti – jsou dány samostatnými směrnici jako jsou formuláře: „Hodnocení spokojenosti zákazníka“ a „Reklamační řízení“. (viz. příloha č. 4)

3.4.2 Vedení a řízení zaměstnanců

Vedení firmy sjednocuje organizaci ve smyslu jejího účelu a směřování. Mělo by vytvářet a udržovat takové vnitřní prostředí, ve kterém budou pracovníci plně angažováni do procesu dosahování cílů organizace.

Vedení společnosti se snaží vytvářet pracovní prostředí vyznačující se důvěrou a součinností mezi všemi spolupracovníky společnosti. Snaží se naslouchat názorům a potřebám svých spolupracovníků a zaměstnanců.

K tomuto účelu jsou pořádány jednou měsíčně společné porady pracovníků s vedením útvaru i vedoucím celého závodu. Zaměstnanci mohou vznášet připomínky k výrobě i nápady pro zlepšení celého výrobního procesu. Vedení podporuje jejich aktivity při zdokonalování všech procesů ve společnosti s cílem je správně motivovat.

3.4.3 Zapojení zaměstnanců

Základem každé organizace jsou její pracovníci, kteří působí na všech úrovních a jejich plná angažovanost umožňuje využít jejich schopnosti ku prospěchu organizace.

Z důvodu efektivnosti celého systému řízení jakosti, společnost klade důraz na operativní komunikaci jednotlivých pracovníků. Provádí se porady o jakosti, informovanost pracovníků pomocí nástěnek. Záznamy jsou vedeny v zápisech z porad.

Jsou zajišťovány vhodné formy proškolení a způsobilost všech pracovníků společnosti, kteří se podílejí na jakosti výrobku.

Pro pracovníky jsou stanoveny rozdílné školicí metody podle následujících funkčních míst:

- 1) Pro dělníky a kontrolní pracovníky školení zajišťují vedoucí středisek ve spolupráci s vedoucí ÚŘJ dle plánu vzdělání přímo na pracovišti.
- 2) Školení mistrů a ostatních techniků zajišťuje personální oddělení minimálně 1x ročně.
- 3) Specialisty dle oboru školí oddělení společnosti pomocí externích školicích firem, včetně přezkoušení.

Motivace pracovníků

Aby pracovníci vykonávali kvalitní práci je nutné je motivovat. Formy motivace uplatňované ve firmě JAVORNÍK-CZ-PLUS jsou:

- * vstupní seznámení se systémem jakosti při nástupu do společnosti
- * průběžné seznámení se systémem jakosti a výsledky jakosti na nástěnkách v jednotlivých střediscích a prostorách společnosti
- * týmová práce ke zlepšování kvality
- * motivace na stanovení smluvní složky mzdy

V této oblasti podle mého názoru má firma ještě malé nedostatky. Předpokládá, že už samotné zavedení systému jakosti ve firmě pracovníky dostatečně motivuje. Je třeba pracovníky více motivovat a to nejen finančními odměnami, ale také jinými nepeněžitými výhodami.

3.4.4 Procesní přístup

Žádaného výsledku dosáhneme efektivněji, pokud činnosti a související zdroje řídíme jako proces (aby mohla organizace poskytnout svým zákazníkům to, co bylo dohodnuto, musí fungovat jako jeden tým se společným cílem).

Celý proces výroby probíhá následovně:

- 1) Zákazník zašle poptávku na kterou technický pracovník vyhotoví cenovou nabídku. Po projevení zájmu technický pracovník odjede na místo stavby, kde zaměří stavební otvory a dohodne další potřebné podmínky, jako jsou barva, typ skla, typ kování, způsob provedení atd. Po ústním dojednání je sepsána smlouva, doložená upřesněnou cenovou nabídkou.
- 2) Technický pracovník odpovídající za danou zakázku, objedná potřebný materiál a vyhotoví technické podklady do výroby. Podle těchto podkladů pak určení pracovníci vyrobí zadané okna.
- 3) Po dokončení výroby celé zakázky, odjedou montážní pracovníci na místo určení a provedou montáž oken, případně parapetů a dalších doplňků.

Celý výrobní proces je podrobně zaznamenáván písemnými dokumenty a formuláři, jako jsou objednávky materiálu a jejich následné potvrzené kopie. Příjem materiálu na sklad a s ním spojené zápisy na příjemky, skladové karty a zápisy do knihy vstupní kontroly. Veškerý přijatý materiál by měl být označen pořadovým číslem a informačním štítkem s údaji o dodavateli.

S tímto značením má firma určité problémy, kterými se budeme zabývat dále.

Dalšími dokumenty jsou pak dodací listy a faktury. Celý proces uzavírají formuláře s hodnocením spokojenosti zákazníka, případně formuláře pro reklamace.

3.4.5 Systémový přístup managementu

Je třeba identifikovat, pochopit a řídit vzájemně provázené procesy jako systém. To přispívá k efektivnímu a účinnému dosahování cílů celé organizace. Management podniku musí jasně znát řízení procesů, aby mohl stanovovat a definovat role, odpovědnosti a pravomoci, které jsou potřeba k zajištění maximální účinnosti a efektivnosti všech procesů.

Management firmy JAVORNÍK-CZ-PLUS zná dokonale celý proces výroby a jasně zadává úkoly a odpovědnosti jednotlivým pracovníkům. Splnění těchto úkolů je kontrolováno jednou měsíčně na technických poradách vedením společnosti.

Tento systém funguje účinně už několik let a pokud se vyskytnou nějaké problémy, je management podniku okamžitě informován tak, aby mohly být provedeny účinná opatření.

3.4.6 Neustálé zlepšování

Trvalé zlepšování celkových výsledků organizace by mělo být jejím stálým cílem. Vždy je nutné navrhovat taková zlepšení, které v konečném důsledku budou přínosem.

V tomto kroku dělá firma neustálé pokroky. Zlepšuje se jak přístup k samotné výrobě, tak i organizace a dokumentace celého procesu řízení.

K tomuto kroku se dostaneme při navrhování základních cílů a opatření.

3.4.7 Přístup k rozhodování založených na faktech

Efektivní rozhodování musí být založeno na důkladné analýze údajů a informací. Učinit rozhodnutí není vždy snadné, ale využít faktických informací v kombinaci se zkušeností a intuicí řídicího týmu je vždy ku prospěchu věci.

Díky velkým zkušenostem řídicích pracovníků celé firmy se podnik už několik let nepotýká s žádnými vážnějšími problémy. Ať už jde o získávání zakázek samotných, výrobu či dobré odběratelské vztahy.

3.4.8 Vzájemné prospěšné dodavatelské vztahy

Organizace a její dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu. Je nutné informovat své dodavatele nejen o svých požadavcích, ale také o stávajících a budoucích potřebách svých zákazníků.

Jakost výrobků firmy JAVORNÍK-CZ-PLUS závisí na kvalitě dodávaného materiálu. Firma podporuje vybrané dodavatele, kteří mají také zaveden systém řízení jakosti. Má zavedenou svou vlastní databázi dodavatelů, kteří firmě dodávají materiál už nějakou dobu a nebyly s nimi žádné vážnější problémy. Navíc díky zavedenému systému řízení jakosti mohou tito dodavatelé poskytnout na dodávaný materiál důležitou záruku, certifikáty kvality, případně prohlášení o shodě. Většinu těchto dokumentů zákazníci požadují při předávání stavby.

Firma v rámci vzájemných prospěšných vztahů podporuje tyto vybrané dodavatele při dosahování jejich jakostních cílů. Snahou společnosti je také umožnit jim jako partnerům další rozvoj a perspektivu.

3.5 Shrnutí současného stavu, problémů a nedostatků

Současný stav systému řízení jakosti firmy je na dobré úrovni, což dokazuje i poslední auditorská kontrola provedená v měsíci lednu tohoto roku, která nenašla větší nedostatky. Je však třeba vyřešit některé problémy a zlepšit oblasti jako jsou pracovní prostředí a motivace pracovníků. Zvýšení jakosti výrobků a zlepšení vztahů s odběrateli. V neposlední řadě je třeba zlepšit systém přijímání a evidování vstupního materiálu.

Auditorská kontrola nám doporučila vypracovat srovnání, které by ukazovalo, jak stouply poptávky a s nimi spojená výroba po zavedení systému řízení jakosti.

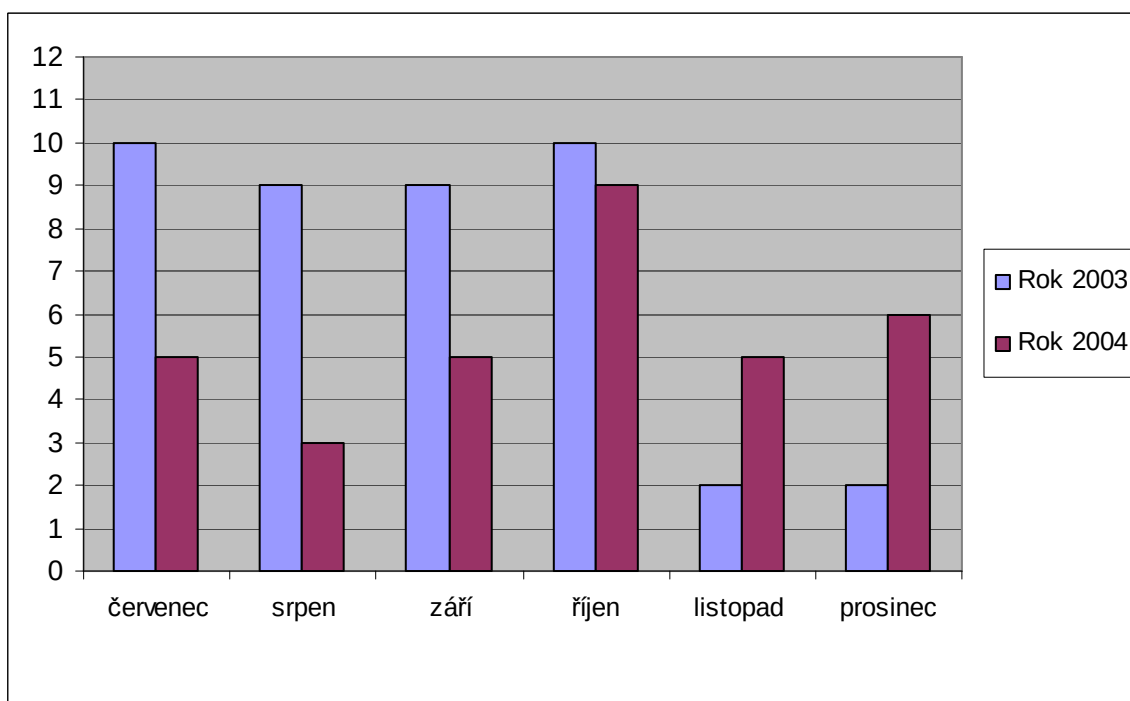
Většina našich významnějších zákazníků, jako jsou velké hotely, školy, univerzity a domy s pečovatelskou službou, vyžadují certifikáty kvality od všech výrobků a také od samotného materiálu, ze kterého je výrobek zhotoven. Takže bez tohoto systému řízení jakosti a certifikátů kvality, bychom tyto zakázky nezískaly.

Následující dva vypracované grafy nám ukazují jak se projevilo zavedení systému řízení jakosti na počtu zakázek za loňský rok, oproti předcházejícím letům, kdy systém řízení ještě nebyl zaveden.

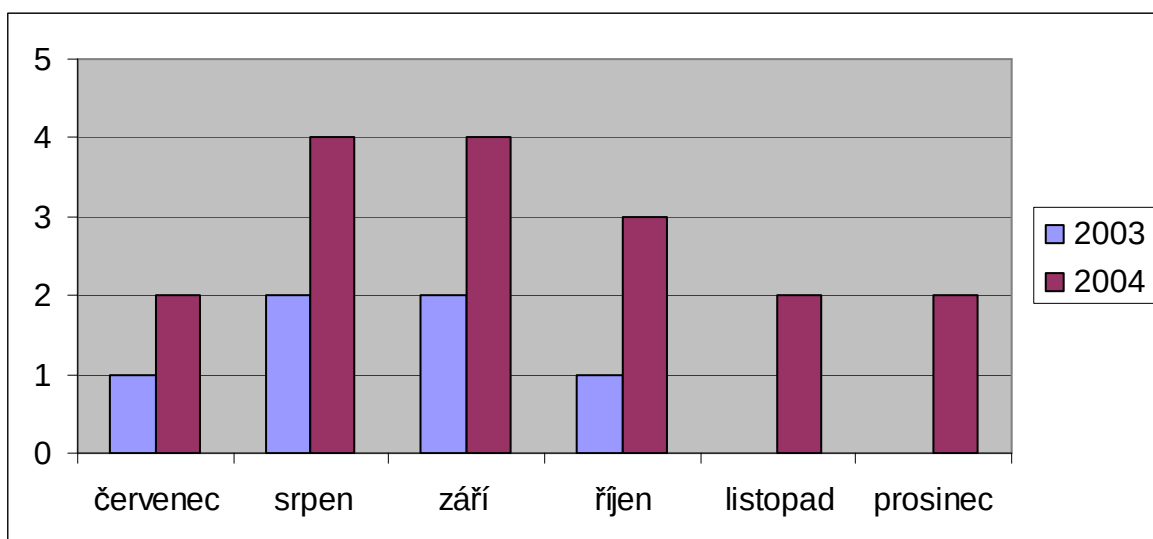
Srovnání musí být provedeno zvlášť na zakázky pod 500.000,- Kč a zvlášť pro zakázky nad 500.000,- Kč z důvodů větší přehlednosti a jasnosti. V předcházejících letech se totiž daleko více realizovaly menší zakázky, hlavně rodinné domky.

Jak v minulém tak i v tomto roce se po zavedení systému řízení zvedl počet větších zakázek a rodinné domky jsou pouze jako doplňková výroba, která samozřejmě závisí na zájmu zákazníků. Ten je ovlivněn celou řadou významných faktorů.

Srovnání počtu menších zakázek (pod 500 000,- Kč)



Srovnání počtu větších zakázek (nad 500 000,- Kč)



3.5.1 Vysvětlení a vyhodnocení grafů

Jak je vidět na obou grafech výroba je v prvních měsících druhého pololetí roku na vrcholu, a to z pochopitelných důvodů, protože v letním období se stavby dostávají do fáze, kdy posledním krokem hrubé stavby je montáž oken. U větších zakázek jako jsou školky a školy je toto období také jediné možné z důvodů letních prázdnin.

V měsíci září a říjnu se ještě dokončují větší stavby z léta a nastupují spíše rodinné domky, které se majitelé snaží na zimu uzavřít. Zájem o okna na rodinné domky mírně během let poklesl, protože nastoupila velmi početná konkurence a také plastová okna, která byla dříve tak kritizována, jsou na srovnatelné úrovni co do provedení a kvality s eurookny a jejich cena je z důvodů levnějšího materiálu o něco nižší.

Poslední dva měsíce, listopad a prosinec, výroba klesá také z důvodů počasí. V roce 2003 se projevil brzký příchod zimy na velkém poklesu zakázek. V minulém roce naopak počasí dovolilo, aby byly zakázky realizovány ještě v prosinci, a tak se pokles výroby neprojevil tak výrazně, oproti předešlému roku.

V grafech jsou uvedeny dokončené stavby za jednotlivé měsíce. To znamená, že pokud je zakázka započata v měsíci červnu a dokončena v měsíci červenci, je s ní počítáno za měsíc červenec.

Výsledky měření nám ukazují, že zavedení systému řízení jakosti mnoho neovlivnilo menší zakázky, jako byly rodinné domky, ale velmi významně ovlivnilo získání větších a pro nás významnějších zakázek.

Celý růst výroby byl také velmi ovlivněn pořízením některých lepších strojů a také přibráním zkušených kvalifikovaných pracovníků, čímž se zvýšil objem produkce a mohlo se uspokojit více zákazníků.

Toto měření je z důvodu velkého počtu faktorů ovlivňujících poptávku pouze informativní pro společnost. Nedalo by se z něj vycházet pro příští roky.

3.6 Základní cíle pro další vývoj systému řízení

- obhájení certifikátu ISO 9001 při kontrolním auditu v měsíci 11/2005.
- Vybudování místnosti pro prezentaci výrobků společnosti
- Zlepšit pracovní prostředí na výrobních střediscích (odsávání, klimatizace, rekonstrukce sociálního zařízení, svačkový kout)
- Celkové zlepšení prostorů vnitřních i venkovních, zpracovat plán rajonů, hodnotit úroveň pořádku – uplatňovat ekologické zásady
- Zlepšení motivace pracovníků
- Provést aktualizaci dodavatelů vstupního materiálu, zaměřit se na dodavatele zařazené ve skupině „A“ – cíl – neustálé zlepšování kvality dodávaného materiálu, zlepšení vztahů
- Zaměřit se na zvýšení jakosti výrobků v souvislosti s úpravami příslušné dokumentace

3.7 Zlepšování systému jakosti – nápravná a preventivní opatření

3.7.1 Zlepšení pracovního prostředí na výrobních střediscích

Návrh opatření ke zvýšení efektivnosti byl již podán vedení společnosti v polovině měsíce března tohoto roku. Jednalo se hlavně o zabezpečení oprav budovy a pracovního prostředí na výrobních střediscích. Již byla provedena rekonstrukce sociálního zařízení, zateplení a nátěr budovy z venku. Z hlediska oprav budovy chybí ještě výměna oken, která je naplánována na podzim tohoto roku.

Bylo také zakoupeno nové obráběcí centrum, které usnadní většinu výrobních procesů od řezání přes soustružení až po konečné opracování eurohranolů.

Celá výrobní hala se nově přerozděluje. Nepotřebné stroje se stěhují a bude zavedena do provozu nová lakovna, čímž se zlepší výrazně pracovní prostředí pro pracovníky pracující v tomto oddělení.

Z hlediska opatření zlepšení vnitřních prostor, bylo také zapotřebí určit pořádkové služby a odpovědnost za úklid a údržbu jednotlivých strojů. Toto opatření bylo také již provedeno a údržba je kontrolována pověřeným pracovníkem na konci každého týdne.

V této oblasti, týkající se pracovního prostředí firmy je v současné době proveden velký pokrok. Po dokončení všech naplánovaných oprav a rekonstrukcí, bude podnik na velmi dobré úrovni a jeho pracovníci budou o něco lépe motivováni k efektivnější práci.

3.7.2 Lepší motivace pracovníků

Jako motivace pracovníků může sloužit nejen finanční ohodnocení, ale také i nehmotné služby. V této oblasti již byly také provedeny výrazné změny.

Pro zaměstnance bylo zřízeno relaxační centrum umožňující každému zaměstnanci za symbolickou cenu využít služeb masérky, dietologa a v neposlední řadě také posilovacích přístrojů. Relaxační centrum je velmi dobře vybaveno od masážních van, přes finské sauny až po již zmíněné posilovací přístroje. Každý zaměstnanec může těchto služeb kdykoliv využít za velmi nízké ceny, podnik doplácí zbytek. Ceny jsou upraveny také pro jejich rodinné příslušníky. Tyto služby se zaměstnancům velmi zalíbily a jsou dobře využívány.

Zaměstnanci mohou využívat také sportovního a rekreačního zařízení, které je na kraji obce v krásné oblasti mezi přírodou a také v rekreační oblasti na Jižní Moravě.

V neposlední řadě jako motivace pro pracovníky jsou poskytované slevy na všechny vyráběné výrobky.

Firma by se měla snažit působit na pracovníky také prostřednictvím tzv. vnitřních odměn, což znamená snažit se o korektní vztah mezi vedením organizace a pracovníky, spravedlivé hodnocení a vytváření příznivých pracovních podmínek. Do těchto pracovních podmínek jsou zařazeny i úpravy a opravy, které již firma v podniku provádí.

3.7.3 Způsob skladování a aktualizace dodavatelů

A) Skladování

Do skladu vstupního materiálu může být dodán pouze materiál, který prošel vstupní kontrolou a je opatřen řádně vyplněnými identifikačními lístky a je proveden záznam do „Knihy vstupní kontroly“.

Materiál odlišného druhu musí být oddělen takovým způsobem, aby nemohlo dojít k záměně.

Materiál uvedený na sklad je průběžně evidován podle charakteristiky do „Skladové karty materiálu“. Materiál, který se uskládá přímo na pracovištích projde vstupní kontrolou a je předán vedoucímu výroby.

U těchto kroků se firma potýká s problémy. Dodavatel přiveze materiál, který je nutné označit identifikačním lístkem a zapsat do knihy vstupní kontroly. Problémy nastávají z důvodů, že materiál přichází do podniku během celého dne a je velmi rychle spotřebováván. A pokud není na pracovišti pracovník, který za toto značení zodpovídá, materiál zůstává neoznačen. Mezitím přijde stejný materiál od jiného dodavatele, ovšem na jinou akci, a velmi lehce tak může dojít k záměně daného materiálu.

Dalším problémem s tímto spojeným, je samotný zápis do knihy vstupní kontroly a do skladových karet.

Materiál, který zůstane neoznačen identifikačním štítkem, lze velmi těžko dohledat podle dodacích listů či faktur, které navíc přicházejí přímo na centrálu, úplně mimo samotnou výrobu a sklady.

Značení materiálu je potřeba ke kontrole jakosti, kterou provádí pracovníci odpovědní za příjem materiálu. Závada musí být totiž zjištěna okamžitě po přijetí, aby mohl být vadný materiál okamžitě nahrazen novým a výroba tak nemusela stát.

Tento problém se značením materiálu se firma snaží již nějakou dobu řešit. Jediné schůdné řešení spočívá ve složitém a časově náročném zapisování přesných dodávek materiálu. To znamená, že jakmile přijde materiál do podniku, musí se označit, jak již bylo řečeno, identifikačním štítkem s číslem.

Pod tímto číslem by si pak musel odpovědný pracovník vést pomocnou evidenci materiálu ve kterém by uváděl jméno výrobce, číslo dodacího listu, datum dodání, kvalitu materiálu, množství, cenu a v neposlední řadě také číslo výkonu, což je číslo podle kterého se pozná na jakou akci je materiál určen.

Samotný proces značení tohoto materiálu není nijak zvlášť obtížný. Problém spočívá v tom, že na tuto práci by bylo třeba dva pracovníky, kteří by byly neustále přítomni na pracovišti. Je to totiž velmi časově náročný proces.

Momentálně určený pracovník, který za tuto činnost odpovídá, je ekonomický pracovník, který má na starosti zpracování veškerých prvotních dokumentů, počínaje evidencí pracovníků přes evidenci materiálu, zpracování podkladů mezd a v neposlední řadě také celou reklamní oblast firmy. Navíc není schopen určovat kvalitu a jakost přicházejícího materiálu, protože se výrobou nezabývá.

Jako schůdnější řešení zpracování této evidence, by bylo lepší, upravit znovu již zmiňované předpisy v příručce jakosti. Vymyslet a stanovit nový předpis, který by celý systém přijetí materiálu do podniku zjednodušil a upravil.

Skladování rozpracované výroby

Skladování rozpracované výroby se provádí na místech k tomu určených přímo na dílně. Musí být označeny štítkem „Rozpracovaná výroba“

V této oblasti je třeba zlepšit také značení této rozpracované výroby. Na tomto materiálu musí být cedulky s identifikačním označením, které udává: na kterou akci bude konečný výrobek určen, kdo na něm konkrétně pracuje a kdo odpovídá za kvalitu tohoto výrobku. V případě reklamace je pak jasné, kdo za výrobek zodpovídal a tím pádem, kdo ho opraví nebo uhradí. Toto značení není nijak složité a pracovníky je třeba jen správně zaškolit a motivovat, aby ho používali. Je totiž i v jejich zájmu, aby nemusely odpovídat za chyby druhých. Myslím také, že toto značení zvýší samotnou kvalitu výrobku.

B) Aktualizace dodavatelů

V současné době je fyzická distribuce zboží již pojímána mnohem šířeji, jako management zásobovacích řetězců.

Zásobovací řetězce začínají výběrem nejvhodnějších dodavatelů. Pro firmu JAVORNÍK-CZ-PLUS, byly hlavními kritérii:

- jakost materiálu doložená příslušným certifikátem kvality, či prohlášením o shodě,
- dodací lhůty a spolehlivost v těchto lhůtách,
- schopnost dodat co nejrychleji neočekávaný materiál a zajistit tak plynulý provoz výroby,
- cena,
- dodací podmínky,
- druhy obalů, jednotky balení,
- geografická vzdálenost.

Za jeden z úkolů mi firma stanovila provést aktualizaci dodavatelů vstupního materiálu.

Pomocí tabulky č. 1 na následující stránce jsem se pokusila popsat současný stav některých hlavních dodavatelů materiálu a vyhodnotit je pomocí bodového hodnocení.

- 5 bodů – velmi dobrá
- 4 body – dobrá
- 3 body – neutrální
- 2 body – přijatelná
- 1 bod - špatná

Bodové hodnocení hlavních dodavatelů vstupního materiálu

		<i>TIMBER PRODUCTION</i> (eurohranoly)	<i>Schachermayer</i> (kování MACO)	<i>Ademo</i> (barvy,laky)	<i>Dolina</i> (Dvojsklo)
Jakost		5 bodů	4 body	4 body	5 bodů
Cena		4 body	2 body	4 body	3 body
Lhůta		5 bodů	4 body	3 body	5 bodů
SPOLEHLIVOST	Jakost	3 body	4 body	2 body	5 bodů
	Lhůta	5 bodů	4 body	2 body	5 bodů
	Dodané množství	4 body	4 body	3 body	4 body
Celkový součet bodů		25 bodů	22 bodů	18 bodů	27 bodů

Na základě dosaženého ohodnocení se provádí zařazení dodavatele do jednotlivých skupin.

A (20-30 bodů) – dodavatel plně vyhovuje požadavkům zákazníka

B (10-20 bodů) –dodavatel je podmíněčně vyhovující, tzn. vyhovuje požadavkům zákazníka s výhradami, což také znamená, že zjištěné nedostatky neohrozí kvalitu finálního výrobku, ani plnění dohod mezi dodavatelem a zákazníkem

C (0-10bodů) –nevyhovující dodavatel, tzn. dodavatel nesplňuje požadavky zákazníka

Po sečtení všech kritériálních hodnot jsme získaly přehled o současných nejdůležitějších dodavatelích naší firmy. Výsledky hodnocení jsou vzhledem k ostatním firmám více než uspokojivé. Pouze jeden dodavatel je zařazen do skupiny **B**, ostatní dodavatelé jsou plně vyhovující ve skupině **A**.

S těmito dodavateli spolupracuje firma již několik let a její vztahy s nimi jsou velmi dobré. V případě jakýchkoliv problémů se snaží, co nejlépe si vyjít vstříc.

3.7.4 Zvýšení jakosti výrobků se zaměřením na zlepšení dokumentace

Systém řízení jakosti je založen také na perfektní organizaci práce. V naší firmě zodpovídají za celou výrobní činnost dva techničtí pracovníci, kteří mají na starosti všechny činnosti od měření stavebních otvorů, přes objednávání materiálu až po zadávání podkladů do výroby. Díky dokonalému plánování, které musí mít zvládnuté před každým započatím výroby, funguje tento systém celkem plynule.

Postup řízení výrobního procesu

<u>Odpovědná osoba</u>		<u>Evidence</u>	<u>Cíl</u>
Jednatel společnosti	Poptávka	sekretariát	
	↓		
Jednatel společnosti	Nabídka	sekretariát	max. 14 dnů
	↓		
Jednatel společnosti	Smlouva, Objednávka	sekretariát	
	↓		
TPV, ÚŘJ	TPV	TPV	do 48 hod.
	↓		
Vedoucí výroby	Plánování, Výroba	ved.výroby	do 72 hod.
	↓		
Vedoucí výroby	Expedice	ved. výroby	
	↓		
Ved.výroby, ekonomka	Fakturace	ekonomka	do 72 hod.

Výrobní proces:

1) Zahájení:

Celý výrobní proces začíná poptávkou – poptávka je dokument (poštovní zásilka, faxová nebo emailová zpráva), ve kterém zákazník zadává požadavky na výrobek.

Poptávka by měla obsahovat:

- adresu zákazníka a podpis odpovědné osoby: tato zdánlivě banální věc nám dělá nemalé problémy. Zákazníci posílající poptávky e-mailem totiž přesnou adresu většinou vůbec neuvádějí. V některých případech v těchto poptávkách nebývá uvedeno ani jméno. Takové poptávky přicházejí skoro denně a zákazník pouze vyžaduje zpáteční odpověď e-mailem.
- konkrétní požadavky na výrobek jsou dalším nemalým problémem. Zákazníci většinou neuvádějí přesnou specifikaci výrobku a tím si vlastně zaručují, že jim bude nabídnuta vyšší cena, než kdyby zadali přesný popis výrobku.
- množství – v tomto bodu je vše v pořádku

2) Přezkoumání:

Předmětem přezkoumání jak poptávky, tak i schválení smlouvy a objednávky je posouzení zda dodavatel je schopen zajistit:

- materiál pro výrobu
- personál
- výrobní zařízení
- dostatečné výrobní kapacity
- termín

Odsouhlasená smlouva o dílo je potvrzena razítkem „Přezkoumal, schválil“ jednatelem společnosti.

3) Zakázky

Ve společnosti jsou zakázky členěny na dva druhy výroby:

a) výroba oken, balkónových a venkovních dveří – jedná se o výrobu, která je dána požadavkem zákazníka, TPV provede zaměření, které slouží jako podklad do výroby. Vedoucí výroby spolu s jednatelem společnosti a TPV naplánuje výrobu s ohledem na stanovený termín montáže.

b) truhlářská výroba – výroba je prováděna na základě „Rámcové kupní smlouvy“ s konkrétními objednávkami. Vzhledem k požadavkům zákazníka – dodržení stanovených termínů, a počtu kusů je výroba prováděna tak, že jsou dle dispozic daných jednatelem společnosti vyráběny určité druhy výrobků na sklad.

4) Podklady pro výrobu

a) výroba oken, balkónových a venkovních dveří – Při výrobě slouží jako podklad pro výrobu podklad TPV – tj. výpis prvků ze zaměření stavebních otvorů – tvar okna, kování, barva, sklo, těsnění, kliky atd.

Pracovní předpisy popisují jednotlivé procesy při této výrobě – strojovna, brusírna, lakovna, kompletace.

Pro zadání do výroby je vystaven „Průvodní list zakázkové výroby“, který slouží zároveň jako identifikační list, který udává přejímací číslo, název výrobku, počet ks, materiál, termín dodání, číslo zakázky a jméno zákazníka, podpis zodpovědného pracovníka, který jej vypracoval a potvrzení kontroly o jakosti výroby.

b) Truhlářská výroba – výroba je prováděna dle „Pracovních předpisů“ vypracovaných na každý výrobek + výkres daného výrobku a referenční vzorek. K identifikaci materiálu a k mezioperační kontrole slouží identifikační list „Rozpracovaná výroba“

5) Výroba výrobku

Výroba výrobku musí zabezpečovat řízený proces, který je neustále pod kontrolou a výrobní tok je uspořádaný. Aby byla zaručena jakost výroby musí mít výroba k dispozici:

- kvalitní materiál
- kompletní technickou dokumentaci
- kvalifikované pracovníky (většina pracovníků je vycvičena v oboru a vyškolená)
- vhodné výrobní zařízení (schopné vyrábět uvedené výrobky a musí být ošetřeno pravidelnou údržbou, což se děje)
- potřebná měřidla (podléhající pravidelné kalibraci, dostatečně přesná)

6) Sledování výroby

Je nutné z důvodu kontroly rozpracovatelnosti, identifikace a zabezpečení, že výrobek řádně prošel předepsaným výrobním procesem. Ze sledování výroby musí být zřejmé, že výrobní proces je řízen a jakost výrobku je zaručena. U výroby slouží ke sledování výroby seznam vyrobených zakázek, objednávek a identifikační lístky.

7) Výstupní kontrola

Výstupní kontrolu provádí nezávislí pracovníci úseku řízení jakosti a potvrzují shodu výrobku s předepsanými specifikacemi. Výstupní kontrolou musí projít všechny výrobky vyrobené na středisku a o této skutečnosti musí být vedeny záznamy v knize výstupní kontroly.

Techničtí pracovníci zadávají přesně úkoly pro jednotlivé výrobní činnosti jako jsou samotné řezání hranolů, broušení, lepení, namáčení, lakování, zasklívání a konečná montáž okna.

System řízení jakosti vyžaduje také velmi dobrou spolupráci se samotnými odběrateli, neboť dokončené výrobky musí být z důvodů nedostatečných skladových prostor ihned odvezeny. V této oblasti není zatím žádný větší problém, protože většinu výrobků naši pracovníci i montují, takže odvoz na stavby si firma zajišťuje sama. Navíc lhůty dodání jsou přesně uvedeny ve smlouvě o dílo.

3.7.5 Postup dokumentování neshod a nápravných opatření

Strategickým cílem společnosti je neustálé zlepšování efektivnosti systému jakosti, a to využíváním politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků z auditu, analýz údajů a přezkoumání vedením. Pro přezkoumání provedených opatření a hodnocení jejich účinnosti je nutné tato opatření zaznamenávat.

Záznamy zlepšování systému jakosti jsou vedeny na protokolu „ZLEPŠOVÁNÍ“, kde je rozlišeno v rámci opatření k nápravě nebo preventivního opatření.

Pojem zlepšování znamená zlepšování systému jakosti a souvisejících činností, což znamená činnosti celého podniku.

Opatření k nápravě se přijímá s cílem zabránit opětovnému výskytu, zatímco preventivní opatření se přijímá s cílem zabránit výskytu.

A) Prvním krokem pro opatření k nápravě je určení a přezkoumání neshod. Tzn.:

- 1) identifikace výrobku, procesu, dodavatele, zákazníka nebo příslušného místa problému
- 2) stanovení opatření, tj. činnost při které vznikla potřeba provedení opatření k nápravě, např.:
 - * stížnost zákazníka
 - * nález interního auditu
 - * vznik neshodného výrobku (zmetek)
 - * výstup z přezkoumání vedení
 - * výstup z analýzy údajů
- 3) výstižný popis neshody, tj. definování současného stavu, který se má zlepšit

B) Druhým krokem je určení příčin neshod:

vychází z:

- * nedostatky v systému jakosti
- * vadné konstrukce nebo technologie
- * nezpůsobilost výrobního zařízení
- * nevhodná organizace práce
- * nedodržení technologické kázně (postupu a zacházení)

C) Třetím krokem je vyhodnocení potřeby opatření

Potřeby opatření se vyhodnocují jako:

- * opatření nutné
- * opatření vhodné
- * opatření doplňující

D) Čtvrtým krokem je přezkoumání a určení opatření k nápravě, tzn.:

- * zpracovatel (výrobce) vždy určí kompetentní zodpovědnou osobu, která bude za opatření zodpovídat
- * stanoví konečný termín, do kterého bude náprava provedena
- * vyhodnotí a zdokumentuje účinnost provedených opatření.

Z vyhodnocení musí být jednoznačně konstatováno, zda opatření byla nebo nebyla účinná a splnila svůj cíl.

4. Závěr

4.1 Zhodnocení zadaných cílů práce

Devadesátá léta minulého století nám ukázala, jak rychle se zákazník dokáže přizpůsobit nové kvalitě a jak není ochoten přijmout jakékoliv ústupky či tolerovat chyby na straně dodavatele.

Dnes je třeba budovat prosperitu našeho podniku na zohlednění tří základních konkurenčních faktorů, kterými jsou: cena, kvalita a čas.

Cílem práce bylo popsat a zhodnotit fungování systému řízení jakosti ve firmě JAVORNÍK-CZ-PLUS s.r.o. Popsat problémy spojené s fungováním systému a pokusit se najít a navrhnout možná opatření k nápravě.

Následuje stručný přehled zjištěných skutečností:

Firma dne 1.1.2004 zavedla systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000. Jakost se tak stala rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku. Firma se zavedeným systémem řízení jakosti dosahuje dlouhodobě podstatně lepších výsledků než před zavedením systému. Systém řízení se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Interní účinky systému řízení jakosti se projevily rychleji, klesl podíl neshod na celkových výkonech, stouplo množství zakázek i účinnost vnitropodnikových procesů. To vše vede ke zvyšování produktivity a redukci nákladů.

Po lednové auditorské kontrole byly zjištěny některé drobné nedostatky hlavně v oblasti dokumentace a identifikace výrobků. Firma si vypracovala přehled cílů a opatření pro systém řízení a rozvoje. Většinu těchto cílů již s větším či menším úspěchem realizovala.

Zaměřila se hlavně na opravu vnitřního a venkovního prostředí výroby, a také na zlepšení pracovního prostředí. Vyšla vstříc zaměstnancům, kteří jí přednesly stížnosti a případné návrhy oprav. Začala s rekonstrukcí a přerozdělením celé výrobní plochy. Zakoupila nové obráběcí centrum, které by mělo ulehčit práci zaměstnancům.

Společnost také investovala značné finanční prostředky do rozběhnutí reklamní kampaně, od které si slibuje větší informovanost potencionálních zákazníků v regionální oblasti Zlínska a tím i zvýšení celkového počtu poptávek.

Ve vztahu ke kvalitě už udělala velký pokrok samotným zavedením certifikace systému managementu jakosti ve smyslu norem ISO řady 9000. Významné místo v hodnocení kvality přísluší také referencím, které má firma velmi dobré.

Touto prací jsem provedla potřebnou analýzu celého systému řízení jakosti. Popsala a zhodnotila problémy o kterých vedení vědělo i nevědělo, a nemělo čas na hledání potřebných opatření k nápravě. Pokusila jsem se také najít řešení problémů popsaných v poslední auditorské zprávě z 30.1.2005.

Nalezené problémy by měly být ještě zdokumentovány v odpovídajících formulářích pro neshody a pro nápravná a preventivní opatření.

Zvolené cíle byly úspěšně dosaženy. Zbývá tedy jen přesvědčit příslušné pracovníky zodpovědné za dokumentaci systému řízení jakosti, aby učinily potřebné kroky jak v opravě některých předpisů v příručce jakosti, tak i v doporučení vedení společnosti opravit některé závady zjištěné auditorskou kontrolou a popsané v této práci.

Na závěr zbývá přesvědčit management firmy že:

Účinné řízení jakosti vede:

- ke zlepšování ekonomických výsledků,
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- k významných změnám v osobním rozvoji zaměstnanců

5. **Resumé**

90. years of last century showed us how quickly the consumer prove to suit to new quality and how he isn't willing to receive any appeasement or tolerate mistakes on the side of supplier.

Today is possibly to build the prosperity of our company regarding three fundamental competition factors, which they are: price, quality and time.

Run-down ascertained realities follow here:

The Firm, 1.1. 2004 introduced the management system quality according to specification ISO 9001:2000. The quality became decisive factor of stable economic growth of company.

The Firm with established management system quality accomplishing in the long term essentially better results than before the system implementation. The manager system displays its positive effects how inside of the company, so in his surroundings. Internal effects of management system quality displays faster, the share disagreement on general achievement fell, and the quantity of orders and operation intradepartmental suits rose. Everything faces to productivity escalation and costs reduction.

After January audit verification was inquest some inadequacies largely in the area of documentation and produces identification. The firm worked up survey of aims and procurations for management system and development. Majority of these aims already with major or smaller success realized.

The firm fixated largely on corrections of inner and outside manufactory environment, and on improvement of working environment. It obliged to staff, who offered complaints and pertinent suggestions of corrections. It started by reconstruction and redistribute of whole production surface. The firm bought new shaping centre, that would have lighten work to staff.

The corporation invested considerable coffers into start of advertisement campaign too, from which promise major informedness of consumers in regional Zlín areas and thereby the enhancement of the total number of demand.

In relation to quality already gone big progress by itself introduction of certification system control quality in terms of norm ISO series 9000. The meaningful place in quality appreciation, respectively to references too, which the firm has very good.

By this work I did the fulfilment needed analysis of whole management system quality. I described and valorized problems about of which lead knew and did not know, and it didn't have time on searching needed procurations to remedy. I tried to find the problem solving described in audit report from 30.1.2005.

Found problems would have had been even documented in corresponding forms for tangles and for corrective preventative procurations.

Selected purposes were reached successfully. It only remains to persuade pertinent workers liable for documentation of management system quality, to do needed steps how in repair of some prescripts in handbook of quality, so and in recommendation of leading company to correct some defects inquested by audit control and described in this work.

At the end have left to persuade the management of firm that:

effective management of quality leads to:

- to improving of economical results
- to higher interest in requierement of consumers
- to development of business culture and leading people
- to meaningful changes in personal development of staff

Použitá literatura:

1. Bobák, R., *Základy logistiky*. 1. vyd. Zlín: VUT Brno Fa managementu a ekonomiky, 1999. ISBN 80-214-1428-6
2. Jindra, J., *Obchodní logistika učební skripta*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-806-8
3. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
4. KOTLER, P., *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
5. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
6. Macurová, P., Klabusayová, N., *Logistický management*. 1. vyd. Ostrava: Pressart, 1999. 196 s. ISBN 80-7078-651-5
7. OSTRAVSKÝ, J., *Logistika vybrané kapitoly*. VOŠE Zlín, 1998
8. SKOPAL, J., *Česká technická norma ČSN EN ISO 9000*. ed. 2. Praha: Český normalizační institut, 2002. 60 s.
9. SVĚTLÍK, J., *Marketing cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.
10. Synek, M., a kol., *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4

Odkazy

Internet:

1. www.iso.cz
2. www.cai.cz – Český institut pro akreditaci
3. www.csni.cz – Český normalizační institut
4. www.npj.cz – Národní politika podpory jakosti

Seznam příloh:

- Příloha č. 1)** Katalog firmy
- Příloha č. 2)** Formulář „Reklamační Řízení“
- Příloha č. 3)** Formulář „Zlepšování – Improvement“
- Příloha č. 4)** Formulář „Hodnocení spokojenosti zákazníka“
- Příloha č. 5)** Formulář „Reklamační řízení 8D Report“